

**VIRTUAALIJOHTAMINEN – ESIMIESTEN NÄKEMÄT MAHDOLLISUUDET
VIRTUAALITIIMIEN JOHTAMISESSA
CASE: TUI NORDIC**

Anna-Maria Mettin
Pro gradu -tutkielma
Johtaminen
Lapin Yliopisto
2018

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Virtuaalijohtaminen – Esimiesten näkemät mahdollisuudet virtuaalitiimien johtamisessa, case: TUI Nordic

Tekijä: Anna-Maria Mettin

Koulutusohjelma/oppiaine: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta/Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 70 s., 1 liite

Vuosi: 2018

Tiivistelmä:

Tutkimuksen päätavoite oli selvittää minkälaisia mahdollisuuksia esimiehet näkevät virtuaalitiimien johtamisessa pohjoismaisessa organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoitus oli tutkitun tapauksen ymmärtäminen, ja tutkimus on luonteeltaan deskriptiivinen, eli tutkittavan kohdeyhteyden ilmiötä kuvaileva. Toisena tavoitteena oli antaa tutkimuksen kohdeyhteydelle lisää tietoa virtuaalijohtamisen mahdollisuuksista.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen kohdeyhteyden oli TUI Nordicin organisaatio. TUI Nordic on Pohjoismaiden suurin matkailutoimija. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla arvostavan haastattelun (Appreciative Inquiry) periaattein. Arvostava haastattelu perustuu lähtökohdalle, jossa jokaisessa organisaatiossa on jotakin hyvin toimivaa, jonka avulla voidaan luoda positiivista muutosta. Tutkimuksessa haastateltavina olivat kuusi kohdeyhteydessä työskentelevää eri esimiestä Ruotsista, Suomesta ja Tanskasta. Kaikilla heillä oli Pohjoismaissa toimiva virtuaalitiimi sekä kokemusta virtuaalitiimin vetämisestä vähintään yhden vuoden ajalta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto osoitti, että virtuaalitiimien johtamisen mahdollisuuksia nähtiin tehokkuuden, tiedon paremman jakamisen ja hyödyntämisen, monipuolisen osaamisen hyödyntämisen, henkilöstön kehittämisen ja kansainvälisen verkostoitumisen, yhteishengen luomisen sekä tiimin sisäisen tasapuolisuuden parantumisessa. Tutkimustuloksissa ei löytynyt hajontaa eri kansallisuuksien välillä.

Tutkimuksessa tehtyjä havaintoja voidaan käyttää kohdeyhteyden virtuaalitiimien johtamisen ja toiminnan kehittämiseksi luomalla johdosta asti selkeät säännöt ja ohjeistukset virtuaalisille työskentelytavoille ja valjastamalla koko organisaatio digitaalisuuden hyötykäyttöön. Varsinkin tiimin muodostamisen alkuvaiheessa virtuaalitiimiläisten fyysisesti samassa paikassa tapahtuvat kohtaamiset auttavat luottamuksen ja sen kautta virtuaalityöskentelyn parantumisessa. Esimiehet voivat edesauttaa virtuaalitiimien yhteishengen ja tasapuolisuuden muodostumista yli maarajojen määrittelemällä selkeät vastuut, rutiininomaiset työtavat ja prosessit. Lisäksi struktuurin luominen, tiedon jakamisen ja ongelmien ratkaisukyvyyn parantaminen ja ideoiden synnyn edesauttaminen parantavat yhteishengen ja tasapuolisuuden muodostumista. Jotta virtuaalitiimeissä pystytään hyödyntämään monipuolista osaamista, täytyy esimiehellä olla mahdollisuus valita tiimeihin työntekijöitä ympäri maailman ja työntekijöillä olla selkeä tieto mistä erilaisia kansainvälisiä kehitymis- ja uramahdollisuuksia voi etsiä.

Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla virtuaalijohtaminen useammassa kansainvälisessä organisaatiossa. Lisäksi voidaan tutkia miten organisaatiot hyödyntävät virtuaalitiimien tuomia mahdollisuuksia. Esimerkiksi hyödynnetäänkö tehokkuuden ja monipuolisen osaamisen tarjonnan mahdollisuuksia organisaatioissa. Tulevaisuudessa tutkimuksen tulisi myös selvittää, miten virtuaalitiimien johtajille määritetään roolit ja tavoitteet. Tutkimustiedon avulla voitaisiin määrittää selkeät tavoitteet ja vaatimukset koulutukselle, sekä tiimin jäsenten ja tiiminvetäjien vuorovaikutustarpeita erilaisiin virtuaalitiimien toiminnan muotoihin.

Avainsanat: virtuaalijohtaminen, virtuaalitiimi, virtuaaliorganisaatio, arvostava haastattelu

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen tausta, keskeiset käsitteet ja kiinnostavuus.....	4
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys, raja- ja rakenne.....	6
2	VIRTUAALIJOHTAMINEN JA VIRTUAALITIIMIT AIEMMASSA TUTKIMUKSESSA....	8
2.1	Virtuaalijohtaminen.....	8
2.1.1	Virtuaalijohtamisen määritelmä.....	8
2.1.2	Virtuaalijohtajan roolit.....	10
2.2	Virtuaalitiimit.....	12
2.2.1	Virtuaalitiimien määritelmä.....	12
2.2.2	Virtuaalitiimien tutkimus ja sen tulevaisuus.....	14
2.2.3	Virtuaalitiimien elinkaaret.....	16
2.3	Virtuaalijohtamisen haasteet ja menestystekijät.....	17
2.3.1	Virtuaalijohtamisen ja virtuaalitiimien haasteet.....	17
2.3.2	Virtuaalitiimien menestystekijät.....	20
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	24
3.1	Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmän valinta.....	24
3.2	Tutkimusaineiston kuvaus ja keruu.....	26
3.3	Tutkimusaineiston analyysi.....	30
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	31
3.5	Virtuaalijohtaminen matkailualalla ja empiirisen tutkimuskohteen esittely.....	32
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	34
4.1	Virtuaalitiimin merkitys organisaatiolle ja yhteydenpito.....	34
4.2	Löytäminen.....	37
4.2.1	Huippuhetket virtuaaliorganisaatioon siirtymisen jälkeen.....	37
4.2.2	Henkilökohtaiset kokemukset virtuaaliorganisaatiosta.....	42
4.2.3	Henkilökohtaiset kokemukset virtuaalitiimin johtamisesta.....	45
4.3	Unelmoiminen.....	50
4.3.1	Täydellinen virtuaaliorganisaatio.....	50
4.3.2	Virtuaalitiimin johtaminen ja unelma virtuaalitiimi.....	56
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
5.1	Yhteenveto ja pohdinta.....	62
5.2	Jatkotutkimusideoita.....	66
	LÄHTEET.....	67
	LIITE 1 Arvostavan haastattelun kysymykset / TUI Nordic.....	71

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta, keskeiset käsitteet ja kiinnostavuus

Tutkimuksen tekeminen aloitetaan aina aiheen valinnasta. Tutkimusaiheen valinta on ennen kaikkea eettinen kysymys. Aiheen valinnan jälkeen aloitetaan tutustumaan aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Tutustuminen kirjallisuuteen auttaa hahmottamaan mistä ja miten kyseisestä aiheesta omalla alalla keskustellaan ja mitkä olisivat hyviä tutkimusongelmia tai tutkimustehtäviä. Kun tutkimusongelma/tutkimustehtävä on valittu, täytyy päättää miten ongelmaan tai tehtävään olisi viisainta hakea vastausta, eli pohditaan tutkimuksen metodologiaa ja metodologiaa. Tämän jälkeen kerätään ja analysoidaan aineisto, sekä kirjoitetaan itse tutkielma. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 151-152.)

Tutkimukseni kohdeilmiö on johtaminen virtuaalisessa ympäristössä. Tutkimukseni aihe osallistuu johtamisen tieteellisen keskustelun osalta virtuaalijohtamisen keskusteluun. Virtuaalijohtamisella viitataan johtamistapaan, joka hoidetaan pääosin digitaalisissa kanavissa (Zaccaro & Bader, 2003, 377). Alueellinen etäisyys tiimin jäsenten välillä erottaa virtuaalitiimin tavanomaisesta tiimistä (Bell & Kozlowski, 2002, 15).

Vuonna 1998 Townsend, DeMarie ja Henrickson (1998, 18) totesivat virtuaalitiimien synnylle olevan viisi syytä. Ensinnäkin oli tarve saada organisaatorakenteita matalammiksi. Toiseksi ympäristön muutoksista johtuen syntyi tarve parantaa organisaatioiden välistä yhteistyötä. Kolmanneksi työntekijöiden odotukset olivat muuttuneet joustavuuden, osallistumismahdollisuuksien ja teknologian käytön osalta. Neljänneksi oltiin siirtymässä tuotannosta palvelu- ja tietotyöhön, jossa menestyksen edellytyksenä oli kyky vastata asiakkaiden odotuksiin ripeämmin ja mukautuvammin. Viides ja viimeinen syy oli globalisoitumisen jatkuva vahvistuminen.

Martins, Gilson ja Maynard (2004) toteavat, että virtuaalijohtamisen tutkimus on vasta hyvin alussa. Virtuaalijohtamisen tutkimusta on tehty usein teknologian näkökulmasta (Zigurs, 2003). Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004) puolestaan toteavat, että Suomessa virtuaalijohtamista koskevaa tutkimusta on ollut melko vähän. Useat tutkimukset ovat keskittyneet virtuaalijohtamisen ongelmien ratkaisemiseen. Esimerkiksi Hertelin, Geisterin ja Konradin (2005) mukaan virtuaalijohtamisen haasteita ovat muun muassa tiimin päämäärien selventäminen ja tiimin yhteisöllisyyden tukeminen. Vähemmän on tutkittu virtuaalijohtamista nimenomaan

mahdollisuuksien kautta. Tutkimukseni keskittyy etsimään lisää tietoa virtuaalitiimien johtamisesta esimiesten näkemien mahdollisuuksien kautta.

Bartunekin, Rynesin ja Irelandin (2006) mukaan kiinnostavan tutkimuksen tekemisessä on tärkeää erottautua jollakin tavalla ja tunnistaa kohdeyleisö. Carson, Perry, Gilmore ja Gronhaug (2001, 35) puolestaan argumentoivat, että tutkimus on yleensä kiinnostava, jos jokin tieteenalan aspekti on herättänyt epäilyjä tai kysymyksiä onko se enää validi. Tutkimuksen tekee kiinnostavaksi myös se, jos jokin väite on hyväksytty tähän asti sitä kyseenalaistamatta. Kiinnostusta herättävää on myös selvittää aihepiirin osalta sellaista mitä on aiemmin tutkittu vain vähän.

Tämän tutkimuksen kiinnostavuuden osalta tähtäsin seuraaviin asioihin. Tutkimukseni täytyy olla ajankohtainen, laadukas, lisää ymmärrystä antava, hyödyllinen niin akateemiselle yhteisölle kuin empiiriselle tutkimuskohteelle, tutkimus johon kohdeyleisö pystyy samaistumaan ja sujuvasti kirjoitettu. Uskon onnistuneeni täyttämään nämä itselleni antamat kriteerit tutkimuksen osalta. Ajankohtaisuuden osalta uskon, että virtuaalijohtaminen on todella ajankohtainen aihe globalisoituvassa ja digitalisoituvassa maailmassa. Tutkimukseni osallistuu virtuaalijohtamisen kautta johtamisen yleiseen akateemiseen keskusteluun. Tutkimukseni on myös hyödyllinen niin akateemiselle yhteisölle kuin käytännössä empiiriselle tutkimuskohteelle, joka tässä tapauksessa on yksityinen yritys (myöhemmin kohdeyritys). Uskon, että akateemiselle yhteisölle tutkimukseni on mielenkiintoinen lisä tuoden uutta näkökulmaa mahdollisuuksien tutkimisen kautta ongelmakeskeisen näkökulman sijaan.

Kiinnostavan tutkimuksestani tekee myös se, että aihepiiri kiinnostaa minua todella paljon. Tämä erityisesti siitä syystä, että työskentelen itse esimiehenä virtuaalisessa organisaatiossa matkailualalla. Tutkittavaksi kohdeorganisaatioksi valikoitui sama organisaatio missä itse työskentelen. Halusin oppia enemmän mahdollisuuksista, joita organisaatiossa työskentelevät esimiehet näkivät virtuaalitiimien johtamisessa. Näin pro gradu -tutkimuksen tekemisessä juuri tästä aiheesta itselleni erittäin paljon hyötyjä niin yleisen oppimisen kuin ammatillisen oppimisen kannalta. Minusta tutkimuksen tekee mielenkiintoiseksi myös se, että kohdeyleisö pystyy siihen samaistumaan. Yksi tutkimukseni pääkohdeyleisöistä on virtuaalisissa organisaatioissa työskentelevät esimiehet, jotka voivat toivon mukaan oppia tutkimuksesta ja samaistua siihen. Uskon myös, että tutkimuksen kohdeyrityksen henkilöstöosasto voi halutessaan tutkimuksen kautta ohjeistaa esimiehiä paremmin virtuaalijohtamisessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys, raja- ja rakenne

Tutkimuksen tarve nousee ennen kaikkea omasta halustani oppia ja tutkia virtuaalijohtamista. Kohdeyritys suhtautui aiheen tutkimiseen positiivisesti, koska virtuaalijohtamista käytetään organisaatiossa paljon. Vaikka kohdeyritys ei asettanut vaatimuksia luoda tutkimuksen pohjalta ohjeistusta hyvistä virtuaalijohtamisen käytännöistä, koen että organisaatio tulee tutkimuksen kautta saamaan arvokasta tietoa virtuaalijohtamisen mahdollisuuksista. Tutkimuksen päätavoitteena on tutkitun tapauksen ymmärtäminen, ei niinkään yleistäminen. Toisaalta ei ole poissuljettua, että tämä tutkimus voi tuoda uutta näkökulmaa yleisesti virtuaalijohtamisen tutkimusaiheeseen. Tutkimus ei kuitenkaan pyri uuden teorian luomiseen, vaan tiedon lisäämiseen. Toiseksi tutkimuksen tavoitteena on antaa kohdeyritykselle lisää tietoa virtuaalijohtamisen mahdollisuuksista, jonka kautta virtuaalijohtamista voidaan kohdeyrityksen organisaatiossa myös kehittää. Tutkimus voi myös edistää kohdeyrityksen virtuaalitiimien toimintaa, vaikka toiminnan varsinainen kehittäminen ei ole tutkimuksen päätavoite. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 128) mukaan tutkimuksen pääongelma on useinmiten yleisluontoinen tutkimuskysymys, jossa koko tutkittava kokonaisuus hahmottuu.

Tutkimukseni tutkimuskysymys on:

Minkälaisia mahdollisuuksia esimiehet näkevät virtuaalitiimien johtamisessa pohjoismaisessa organisaatiossa?

Kuvailevassa tutkimuksessa kysytään, *miten* tai *minkälainen* tietty asia on (Hirsjärvi ym., 2009, 129). Tutkimuskysymyksen asettelun mukaisesti tutkimukseni on kuvaileva. Tutkimus on rajattu keskittymään johtamisen tieteellisessä keskustelussa virtuaalijohtamisen keskusteluihin. Johtamisen osalta tutkimus on rajattu koskemaan virtuaalijohtamista virtuaalitiimien kontekstissa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys käsittelee yleisesti virtuaalijohtamisen ja virtuaalitiimien aiempaa tutkimusta. Teoreettinen viitekehys keskustelee tässä tutkimuksessa vain osittain empiirisen aineiston kanssa ja toimii ensisijaisesti taustatietona antamassa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Virtuaalijohtamiseen liitettyä teknologiaan liittyvää keskustelua käsitellään tutkimuksessa vain niiltä osin kuin se on tiimin johtamisen näkökulmasta oleellista.

Tutkimuksen empiirinen osio on rajattu tutkimaan yhtä matkailualalla toimivaa yritystä ja sen pohjoismaista organisaatiota. Empiirisen osion aineisto kerättiin haastattelemalla tutkimuksen kohdeyrityksessä työskentelevää kuutta eri esimiestä Suomesta, Ruotsista ja Tanskasta.

Tutkimus on rakenteeltaan jaettu viiteen eri lukuun. Ensimmäisessä luvussa, eli johdannossa, esitellään tutkimuksen taustat, keskeiset käsitteet, kiinnostavuus, sekä tavoite, tutkimuskysymys, raja- ja rakenne. Toisessa luvussa käsitellään virtuaalijohtamista ja virtuaalitiimejä aiemman tutkimuksen kautta. Kolmannessa luvussa syvennyttään tutkimuksen tutkimusmenetelmiin. Luvussa esitetään tutkimuksen lähestymistapa, menetelmän valinta, tutkimusaineiston keruu, analyysi ja tulkinta, sekä millaista tutkimuksen tekijän mielestä virtuaalijohtaminen matkailualalla tällä hetkellä on. Lisäksi esitellään tutkimuksen empiirinen tutkimuskohde ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osion tulokset teemoittelua käyttäen. Lopuksi viidennessä luvussa syvennyttään johtopäätöksiin ja esitellään jatkotutkimusideoita. Tutkimuksen lopusta löytyvät lähteet ja liite.

2 VIRTUAALIJOHTAMINEN JA VIRTUAALITIMIIT AIEMMASSA TUTKIMUKSESSA

Teorian tehtäviä on tavallisesti kaksi, teoria keinona ja teoria päämääränä. Keinona teoria auttaa tutkimuksen tekemistä, kun taas päämääränä tutkimustyön tavoitteena on teorian kehittäminen edelleen. Teoria ohjaa tutkijaa uuden tiedon etsinnässä samalla kun se jäsentää ja systematisoi kerättyä tietoa. (Eskola & Suoranta, 1998, 82-83.) Tässä luvussa esitetyn kirjallisuuskatsauksen teoreettisena aineistona toimii virtuaalijohtamista ja virtuaalitiimejä käsittelevät tieteelliset perusteokset sekä tieteelliset artikkelit. Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on antaa tietoa yleisesti virtuaalijohtamisen ja virtuaalitiimien teemoista samalla luoden riittävän kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä.

2.1 Virtuaalijohtaminen

Tässä luvussa käsitellään virtuaalijohtamisen määritelmää ja virtuaalijohtajan rooleja.

2.1.1 Virtuaalijohtamisen määritelmä

Townsend ym. (1998) ennustivat jo 90-luvun lopussa, että tulevaisuudessa virtuaalinen työskentelytapa tulee lisääntymään sekä muuttumaan kaiken aikaa johtaen entistä kilpailukykyisempiin organisaatioihin. Virtuaalisen työskentelyn työpaikka voi olla paikasta, ajasta tai organisaation rajoituksista riippumaton. Teknologian kehittyminen mahdollistaa myös virtuaalisen kanssakäymisen realistisemmaksi muuttumisen, kustannustehokkuuden ja helppokäyttöisyyden. Yleisesti virtuaalijohtamisella viitataan johtamistapaan, joka hoidetaan pääosin digitaalisissa kanavissa (Zaccaro & Bader, 2003, 377). Suurin ero virtuaalijohtamisen ja perinteisen johtamisen välillä on siinä, että tiimin johtaminen tapahtuu digitaalisia kommunikaatiovälineitä käyttäen ja keskenään työtä tekevät ihmiset tapaavat toisiaan vain harvoin tai joskus eivät lainkaan. Virtuaalijohtajat johtavat lähinnä sähköisten viestintävälineiden kautta. Sähköposti, puhelin ja verkkoneuvottelu videoyhteydellä ovat tärkeimpiä viestintävälineitä. (Humala, 2007, 15; Sydänmaanlakka, 2009, 166.) Vilkmán (2016, 15) käyttää virtuaalijohtamisesta termiä etäjohtaminen ja määrittää sen johtamiseksi jossa johtaja ei näe työntekijää päivittäin tai ehkä edes viikoittain fyysisessä toimistossa. Pullan (2016, 3) puolestaan muistuttaa, että virtuaalijohtaminen on paljon muutakin kuin sopivan teknologian käyttämistä kommunikaatiossa. Virtuaalijohtaminen on hänen mukaansa parhaimmillaan yhteisen vision luomista ja toisistaan kaukana olevien ihmisten sitouttamista tuottamaan yhdessä tuloksia.

Virtuaalijohtamisen tutkimuksissa Avolio, Kahai ja Dodge (2001, 617) käyttivät ensimmäisten joukossa e-leadership käsitettä. Heidän mukaansa virtuaalijohtaminen on sosiaalinen vaikuttamisprosessi, jonka tavoitteena on muuttaa ja tukea ryhmän ja yksilöiden asenteita, tunteita

ja käyttäytymistä teknologisten välineiden avulla. Hieman yli vuosikymmen myöhemmin Avolio, Sosik, Kahai ja Baker (2014, 106-107) tarkensivat määritelmää korostamalla virtuaalijohtamisessa teknologian kautta ilmentyvää johtamisen kontekstia, läheisyyttä tai etäisyyttä. He painottivat, että virtuaalijohtajan ominaisuudet kiteytyvät vaikuttavuuteen ja siihen, miten vaikuttavuus saadaan välitetyksi teknologian kautta. Virtual leadership, mobile leadership, e-leadership ja remote leadership ovat useimmiten käytetyt termit virtuaalijohtamiselle englanninkielisessä kirjallisuudessa. Virtuaalijohtajuus, verkkojohtajuus ja etäjohtajuus ovat yleisimmin käytetyimmät termit suomenkielisessä kirjallisuudessa kuvaamaan virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvaa johtamista. Tutkimuksessani käytetään käsitteitä virtuaalijohtaminen ja virtuaalitiimit.

Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että johtaminen virtuaalisessa ympäristössä vaatii erilaisen lähestymistavan kuin perinteisessä, kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa (Kelley & Kelloway, 2012; Townsend ym., 1998). Esimerkiksi Humala (2007, 20) esittää, että virtuaalijohtaminen vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuva johtaminen. Uusi toimintaympäristö vaatii luonnollisesti vanhojen toimintamallien hylkäämistä ainakin osittain, uudenlaisia työkaluja ja johtamisajattelua. Lisäksi virtuaalitiimit toimivat usein matriisiorganisaatioissa, joissa raportointilinjoja varsinkin globaaleissa organisaatioissa on useita. Tämä vaikeuttaa johtamista, koska se vaatii enemmän yhteistyötä, koordinoitua ja sitoutumista tiimiltä, joka ei aina välttämättä raportoi suoraan samalle esimiehelle. (Saarinen, 2016, 24.)

Perinteinen johtamistyyli, jossa johdetaan niin sanotusti ylhäältä alaspäin ei ole sopiva virtuaaliseen ympäristöön, jossa alaiset usein hoitavat osan esimiehelle kuuluvista työtehtävistä itse (Pullan, 2016, 28). Toisaalta iso osa tutkijoista uskoo niin virtuaalijohtajuuden kuin perinteisen johtajuudenkin perustuvan samoihin perusajatuksiin. Itse työn tavoitteet eivät muutu, vaan ainoastaan keinot työn tavoitteiden saavuttamiseksi muuttuvat. (De Rosa & Lepsinger, 2010; Vartiainen ym. 2004).

Yksi tutkimuksen kiinnostuksen kohde on ollut jaettu johtajuus. Virtuaalisen työn luonteesta johtuen tiimien tulee muutenkin olla hyvin autonomisia, erityisesti jos työntekijät työskentelevät asiantuntijatehtävissä. Tällaisissa tiimeissä johtajuus voidaan jakaa tiimin kesken, jos tiimeissä ei ole muodollista auktoriteettia. (Pearce & Conger, 2003.) Jaettu johtajuus virtuaalitiimeissä saattaa antaa paremman tavan tiimin johtamiselle kuin perinteinen hierarkkinen johtamistapa (Hoch, Pearce, & Welzell, 2010). Samankaltaisesti Humala (2007, 24, 27) näkee virtuaalijohtamisen pitkälti osallistavana johtamisena, missä vastuu ja valta ovat jakaantuneet tiimin sisällä. Ryhmän jäsenten osaamisen hyödyntäminen suunnittelussa ja päätöksenteossa on tässä lähtökohtana.

Osallistava johtaminen edellyttää tehokasta kommunikaatiota joka puolestaan tukee avointa tiedonkulkua ja aktiivisuutta.

Zigurs (2003, 339) näkee virtuaalijohtamisen mahdollisuutena tarkentaa uudestaan johtamisen määritelmää. Selvityksessä tulisi olla ainakin johtajan rooli, miten johtajuutta voidaan tuoda jatkossa esille ja miten teknologia määrittää johtajuutta. Virtuaalijohtajuus edellyttää uusien johtamistapojen löytämistä: uusia tapoja motivoida ihmisiä, joita ei välttämättä näe joka päivä, uusia tapoja kommunikoida visiota ja luoda yhteistä kulttuuria sekä uusia tapoja ajatella, mitä yritys oikein on ja miltä sen pitäisi näyttää (Humala, 2007, 21).

2.1.2 Virtuaalijohtajan roolit

Kayworthin ja Leidnerin (2002, 11-13, 26) mukaan virtuaalijohtajan roolit tulee jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Virtuaalijohtajan on pystyttävä omaksumaan toisiinsa nähden ristiriitaisia ja päällekkäisiä rooleja, sekä suoriuduttava päällekkäisistä rooleista tehokkaasti. Virtuaalijohtajan rooleja voivat olla innovaattori, välittäjä, tuottaja, johtaja, koordinaattori, mentori, fasilitaattori ja seuraaja. Eniten korostetaan mentorin roolia. Mentori pitää huolta siitä, että työskentely on strukturoitua, välittävää ja empaattista työntekijöitä kohtaan.

Bellin ja Kozlowskin (2002, 17) mukaan virtuaalijohtajan tärkeimpiä rooleja ovat tiimin prosessien kehittämiseen ja muovaamiseen liittyvät roolit sekä tiimin suorittamisen johtamiseen ja valvomiseen liittyvät roolit. Virtuaalijohtajan tulee heidän mukaansa luoda selkeä struktuuri, rutiinit, suuntaviivat ja tavoitteet tiimin toiminnalle sekä luoda yhteistyötä tiimin jäsenten välille. Bell ja Kozlowski (2002) korostavat, että näillä toimenpiteillä mahdollistetaan tiimin itsenäinen työskentely ja itseohjautuvuus. Zaccaron ja Baderin (2003, 381) puolestaan määrittävät yhteistoiminnan kehittämisen, suunnan näyttämisen ja toiminnan koordinoimisen virtuaalijohtajan tärkeimmiksi tehtäviksi. Virtuaalijohtajan tärkein tehtävä on suunnan näyttäminen, koska virtuaalisessa ympäristössä kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutuu.

Vartiainen ym. (2004, 124-125) uskovat, että johtaminen varsinkin globaaleissa virtuaalisissa organisaatioissa on erilaista kuin paikallisissa organisaatioissa. He mainitsevat, että virtuaalijohtajan tehtävän vaativuutta on joskus luonnehdittu lauseella: ”Ajattele globaalisti, toimi paikallisesti.” Tällainen ”glokaali” johtaminen on vaativaa, eikä sen yhteydessä tarvitse ajatella kuin työntekijöiden etäisyyttä sekä eri maiden kulttuurien ja liiketoimintakäytäntöjen eroavaisuuksia. He ovat esittäneet hajautetun organisaation johtajalle kolmea roolia. Ensimmäinen rooli on suunnittelija. Roolissa tarvitaan käsitteiden ja mallien hallintaa sekä verkostoitumiskykyä, jotta monista osapuolista muodostuva verkosto saadaan syntymään. Toinen rooli on verkoston

järjestelijä. Tässä roolissa tarvitaan sovittelu- ja neuvottelutaitoja, jotta osapuolet saadaan toimimaan yhteen tavoitteen saavuttamiseksi. Kolmas rooli on kehittäjä. Roolin keskiössä on saada verkosto oppimaan ja parantamaan toimintaansa. Johtajalla tulisi olla Vartiaisen ym. (2004, 85) mukaan seuraavia ominaisuuksia: avoin myönteinen asenne, tuloksiin suuntautuva johtamistyyli, tehokkaat viestintätaidot (viralliset ja epäviralliset) ja kyky delegoida. Humala (2007, 26) toteaa, että virtuaalijohtajan on roolissaan keskeistä tiedostaa, että johtamisen tavoitteena on yhdistää ihmisiä eikä teknologiaa. Johtajan kannattaa analysoida virtuaalityöjärjestelyjen vaikutusta omaan johtamistyyliin ja sovittaa sitä vastaavasti.

Koiviston ja Vartiaisen (2008) tutkimus tuo esille eri kansallisuuksia edustavien, todellisissa virtuaalitiimeissä toimivien vetäjien näkemyksiä omista rooleistaan johtajina ja tarjoaa näin tietoa virtuaalitiimien johtajuudesta. Haastattelututkimuksen tuloksena määriteltiin 13 erilaista roolia, joita virtuaalitiimien vetäjät pitivät tärkeinä työnsä menestyksekkäälle hoitamiselle. Virtuaalitiimien vetäjät näkivät itsensä samanaikaisesti monissa erilaisissa rooleissa. He kuvasivat työnsä vaativan asioiden johtamiseen liittyviä rooleja, kuten suunnittelija, organisoiija, edellytysten luoja ja päätöksentekijä. Lisäksi tarvittiin viestintärooleja, kuten tiedottaja, tiedonkerääjä, kommunikointiin kannustaja, juttukaveri ja yhdyshenkilö, sekä ihmisten johtamiseen liittyviä rooleja, kuten valmentaja, suhteiden rakentaja, ongelmien selvittäjä ja yhteistyön fasilitoija. Tutkimuksen paljastamat virtuaalitiimin vetäjän roolit tukevat aiemmin virtuaalitiimien johtajuudesta tekemien tutkimusten tuloksia. Virtuaalitiimien vetäjien roolien havaittiin olevan pääsääntöisesti hyvin samankaltaisia kuin paikallisten tiimien johtajien roolit. Silti virtuaalitiimien vetäjien ja aiemmin paikallisessa ympäristössä tehdyn tutkimuksen esittämien johtajan roolien välillä on myös eroavuuksia. Ensinnäkin paikallisissa tiimeissä johtajan kyky luottaa tiimin jäseniin ja jakaa valtaa sekä vastuuta tiimille ei korostu samassa määrin kuin se näyttäisi korostuvan virtuaalitiimeissä. Toinen ero perinteisissä työskentely-ympäristöissä tehtyihin tutkimuksiin johtajan rooleista kytkeytyy ajatukseen, jonka mukaan johtajan on kunkin yksilön lisäksi huomioitava johtamistyössään myös tiimi kokonaisuutena. Tutkimus tarjoaa tukea sille ajatukselle, että virtuaalitiimien kohtaamat haasteet vaikuttavat johtamisvaatimuksiin. Tiiminvetäjien on omaksuttava rooleja, jotka helpottavat haasteiden kanssa selviytymisessä ympäristössä, jossa tiimin jäsenet toimivat toisistaan maantieteellisesti kovin hajallaan ja kommunikoivat pääosin sähköisesti. Sydänmaanlakan (2009, 168-169) mukaan virtuaalijohtajan läsnäolo ja näkyvyys ovat tärkeitä, eli luoda etäläsnäoloa hajautetulle ryhmälle. Yhteistä visiota ja arvoja on tuotava konkreettisesti koko ajan esille. Johtajan täytyy luoda aktiivisesti tiedon jakamista erilaisilla tekniikoilla jäsenten välille ja rohkaista tiimin jäseniä kommunikoimaan keskenään aktiivisesti, sekä luonnollisesti hallita tieto-

ja viestintäteknologia hyvin. Johtajan tulee olla ongelmatilanteille herkkä ja pyrkiä ratkaisemaan mahdolliset ongelmat nopeasti. Empaattisuus ja kyky kuunnella myös hiljaisia viestejä on todella tärkeää. Luottamuksen systemaattinen rakentaminen ja luottamuksen osoittaminen ovat tärkeitä asioita onnistumiseen. Johtajan tulee varmistaa ylikorostetusti, että viesti on mennyt perille ja että se on ymmärretty oikein, sekä johtaa tavoitteellisesti.

Uudemmat tutkimukset suurimmalta osin vahvistavat virtuaalijohtajan roolia aiemmin todettua. Pullanin (2016) mukaan virtuaalijohtajalla on viisi merkittävää roolia: suunnan näyttäminen, vision kirkastaminen, prosessin haastaminen, työn mahdollistaminen ja rohkaiseminen. Johtajan kehittymiselle luo pohjan tietoisuus omasta osaamisesta ja vahvuusalueista suhteessa edellä mainittuihin rooleihin. Saarinen (2016, 75) puolestaan toteaa, että virtuaalijohtajan roolissa johtaminen erityisesti kansainvälisessä ympäristössä rohkaisee muodolliseen, strukturoituun, suunniteltuun ja aikataulutettuun viestintään, jossa ei jää tarpeeksi tilaa avoimelle ja spontaanille jokapäiväiselle keskustelulle ja henkilökohtaiselle tuelle.

2.2 Virtuaalitiimit

Tässä luvussa käsitellään virtuaalitiimien määritelmää, niiden tutkimusta ja elinkaaria.

2.2.1 Virtuaalitiimien määritelmä

Virtuaalitiimi on joukko ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi kommunikoiden pääasiallisesti digitaalisilla kommunikaatiovälineillä (Shin, 2005, 331; Zigurs, 2003, 340; Sydänmaanlakka, 2009, 166). Samankaltaisesti Bellin ja Kozlowskin (2002, 15) toteavat alueellisen etäisyyden tiimin jäsenten välillä erottavan virtuaalitiimin tavanomaisesta tiimistä. Niin Koiviston ja Vartiaisen (2008, 27) kuin Linin, Standingin ja Liun (2008, 1032) määritelmän mukaan virtuaalitiimi on ryhmä, jonka jäsenet työskentelevät toistensa panoksesta riippuvaisina yhteistä päämäärää kohti, mutta ovat maantieteellisesti hajautuneita eri paikkoihin ja kommunikoivat keskenään pääosin sähköisiä välineitä käyttäen.

Sydänmaanlakka (2009, 166-168) toteaa, että eri paikassa työskentelyn lisäksi virtuaalitiimejä määrittävät usein työskentely eri aikoina ja työntekijöiden moninaisuus. Ajalla tarkoitetaan sitä, että työskentely tapahtuu joko samanaikaisesti tai eri aikaan eri aikavyöhykkeillä ja ajallisesti peräkkäin niin, että työsuoritukset seuraavat toisiaan. Yhteistyö voi olla luonteeltaan määräaikaista tai jatkuvaa. Moninaisuudella tarkoitetaan sitä, että työskentelyyn osallistuvien toimijoiden kulttuurinen, organisatorinen tai koulutuksellinen tausta vaihtelee samankaltaisesta hyvinkin erilaiseen. Tiimit ja yksilöt voivat työskennellä saman tai eri yrityksen palkkalistoilla. Nämä ulottuvuudet ilmenevät aina erilaisina yhdistelminä.

Virtuaalitiimien avulla organisaatiot voivat rakentaa moniosaajatiimejä, mutta samalla säilyttää tasaisen organisaatorakenteen hyödyt. Lisäksi yritykset hyötyvät virtuaalitiimien mukanaan tuomasta osaamisesta ja yli rajojen toimivasta kanssakäymisestä, jossa hyödynnetään erilaisia systeemejä jotka parantavat virtuaalisen työskentelyn laatua. Virtuaalitiimejä kannattaa muodostaa, koska organisaatiot enenemissä määrin ovat ohuita ja horisontaalisia sekä tarvitsevat ympäristöjä, joissa organisaation sisällä tehdään enemmän yhteistyötä. Yhtenä syynä virtuaalitiimien lisääntyvälle tarpeelle on yritysten ja kaupan globalisoituminen. (Greenberg, P.S., Greenberg R.H. & Antonucci, 2007, 325; Kayworth & Leidner, 2000, 183.)

Shin (2005, 331-332) määrittelee virtuaalitiimeille neljä hajaannuttavaa ulottuvuutta, jotka ovat alueellinen etäisyys, ajallinen etäisyys, kulttuuri ja organisaatio.

1. **Alueellisen etäisyyden ulottuvuus** mittaa, millä laajuudella tai etäisyyksillä tiimin eri henkilöt työskentelevät toisistaan.
2. **Ajallisen etäisyyden ulottuvuus** kuvailee, millä aikavyöhykkeillä ja missä ajassa tiimin jäsenet työskentelevät suhteessa toisiinsa.
3. **Kulttuurillinen ulottuvuus** sisältää tiimin jäsenten kulttuurilliset ja kansalliset eroavaisuudet.
4. **Organisaation ulottuvuus** viittaa puolestaan, miten eri tiimin jäsenet työskentelevät suhteessa organisaation eri osien yli yhdessä.

Yhdenkin näiden ulottuvuuden täytyttyä, voidaan tiimiä kutsua virtuaalitiimiksi. Kaikki nämä ominaisuudet täyttävä tiimi voisi työskennellä organisaation eri puolilla ja maissa, vaikka eivät juuri koskaan näkisi toisiaan.

Yrityksen yksi keskeisimmistä menestymisen keinoista on valita tiimeihinsä parhaiten sopivat henkilöt. Tämä onnistuu erityisesti silloin, kun työ ei ole sidottu aikaan, paikkaan tai kulttuuriin. Tiimin tarkoitus ja visio yhdistävät tiimiä, ja nämä entisestään korostuvat virtuaalisessa ympäristössä. Koska virtuaalitiimien kommunikointi tapahtuu digitaalisilla alustoilla, tulee kiinnittää erityishuomiota viestintään. Luottamus rakentuu hitaammin, mutta on yksi tärkeimmistä virtuaalitiimin ominaisuuksista. (Brewer, 2015, 18-19.)

Virtuaalitiimin jäsenten tulee oppia uusia tapoja itsensä ilmaisuun ja toisten ymmärtämiseen vähentyneen läsnäolon tunteen takia. Virtuaalitiimin jäsenten tulee omata vahvat osallistumisen ja omaksumisen taidot, koska tiimin jäsenyys voi olla vaihtelevaa. Myös eri kulttuurien ymmärtäminen ja viestintätaidot ovat tärkeitä virtuaalitiimin jäsenille. Organisaatioiden haasteena on ensin rakentaa virtuaalitiimit ja sen jälkeen rakentaa niille teknologia sekä taltuttaa esteet tiimien

toiminnalle. Virtuaalitiimien jatkuva kehittäminen ja kouluttaminen on tärkeää. (Townsend ym. 1998.)

2.2.2 Virtuaalitiimien tutkimus ja sen tulevaisuus

Lin ym. (2008, 1032) mukaan virtuaalitiimien tutkimus on jakautunut kahteen pääteemaan. Näistä ensimmäinen on virtuaalitiimien hyötyjen ja ongelmien tutkiminen verrattuna perinteisiin tiimeihin. Toinen teema on ollut virtuaalitiimien tehokkuuteen vaikuttavat eri tekijät, joita tulisi tulevaisuudessa tutkia paljon enemmän.

Gilsonin, Maynardin, Jones Youngin, Vartiaisen ja Hakosen (2014, 2-11) mukaan organisaatiot käyttävät virtuaalitiimejä koko ajan enemmän. Monikansallisista yrityksistä 66 prosenttia hyödyntää virtuaalitiimejä ja 80 prosenttia uskoo tämän luvun vielä kasvavan. Gilson ym. (2014, 2-11) toteavat, että viimeisen vuosikymmenen ajalta virtuaalitiimien tutkimuksesta voidaan nostaa kymmenen pääteemaa:

1. **Yleisesti laajentuneet tutkimustavat ja tutkimusaiheet.** Tutkimustapojen osalta on siirrytty enemmän tapaustutkimus tyyppisiin tutkimuksiin ja opiskelijatiimeistä on siirrytty tutkimaan enemmän työelämässä toimivia tiimejä eri tieteenaloilla.
2. Itse virtuaalitiimeissä aiemmin on keskitytty tutkimaan **tiimin jäsenten demografioita, tietoja, taitoja ja kyvykkyyksiä.** Nykyään keskitytään tutkimaan enemmän **tiimien koostumusta, kulttuuria, moninaisuutta ja tehtävien näkökohtia.**
3. Koska useimmat tiimit organisaatioissa tätä nykyä voivat ainakin jollain tavalla olla virtuaalisia, on **tiimien virtuaalisuus ja sen erilaiset määritelmät** nousseet tutkimuksissa viimeisen kymmenen vuoden aikana tärkeiksi teemoiksi.
4. **Teknologia** yhtenä teemana tutkimuksissa on nähty usein panoksena, joka mahdollistaa virtuaalitiimien välisen kommunikaation ja suorituskyvyn tarkkailun. Tutkimuksissa on kuitenkin nähty teknologian huonontavan tai olevan merkityksettömässä asemassa virtuaalitiimien toiminnan tuottavuudessa.
5. **Globalisaatio** on yksi teema, joka nousee esiin tutkimuksissa luonnollisesti koko ajan enemmän, kun yhä useammat kansainväliset yritykset hyödyntävät virtuaalitiimejä. Globalisaation myötä on tutkittu tiimien kulttuurista diversiteettiä ja miten se vaikuttaa tiimien muodostumiseen ja toiminnan onnistumiseen.
6. **Virtuaalitiimien johtaminen** on kasvanut yhtenä teemana tutkimuksessa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kaksi suosittua tutkimuksen aihealuetta johtamisen osalta ovat olleet johtajan käyttäytyminen ja eri ominaisuudet, sekä muutosjohtaminen.

7. **Mediaattorien ja moderaattorien** tutkimuksessa on keskitytty lähinnä tiimien toimenpiteiden ja ihmissuhteiden selvittämiseen. Toimenpiteiden osalta prosessit, kommunikaatio, koordinointi ja tiedon jakaminen ovat eniten huomioituja alateemoja tutkimuksessa. Virtuaalitiimien ihmissuhteiden osalta on eniten tutkittu tiimeissä esiintyvien eri konfliktien hallintaa.
8. **Luottamuksen** osalta on tutkittu miten, miksi ja missä olosuhteissa luottamus rakentuu.
9. **Tiimien toiminnan tuloksissa** tutkimus on keskittynyt havainnoimaan tiimien tehokkuutta, luovuutta ja tunteisiin vaikuttavia tekijöitä.
10. Tutkimus on keskittynyt myös määrittämään **millä eri tavoin virtuaalitiimien menestymistä voidaan parantaa**. Selvitystä on tehty muun muassa tiimien yhteistyön parantamisen, konfliktien hallinnan, palkitsemisjärjestelmien ja kouluttamisen osalta.

Lisäksi Gilson ym. (2014, 11-19) nostavat kymmenen teemaa, joihin tulevaisuudessa tehtävässä virtuaalitiimien tutkimuksessa tulisi keskittyä:

1. **Virtuaalitiimejä tulisi tutkia laajemmin eri aloilla, erityyppisissä organisaatioissa, positioissa ja osaamisen asteissa.**
2. Tulevaisuudessa tehtävässä tutkimuksessa täytyy myös ottaa huomioon, **miten eri sukupolvet suhtautuvat tekniikan asettamiin haasteisiin virtuaalityöskentelyssä**. Nuoremmat sukupolvet voivat tuoda erilaisia näkökulmia ja hyötyä tutkimukseen, koska he ovat kasvaneet ajassa jossa digitaaliset kommunikaatiotavat ovat olleet luonnollinen osa elämää.
3. **Tutkimuksen tulisi jatkossa monipuolistua ja pitkittyä tutkimuksessa käytettyjen metodologioiden osalta.**
4. **Uusia digitaalisia kommunikaatio- ja yhteistyömuotoja ja työkaluja, sekä sosiaalisen median tuomia mahdollisuuksia** virtuaalitiimien toiminnassa tulisi tutkia enemmän.
5. **Virtuaalitiimien jäsenten liikkuvuutta ja monilokaalisuutta** tulisi tutkia yhtenä teemana enemmän, ja miten se vaikuttaa tiimien prosessien muodostumiseen, kyvykkyyksien muovautumiseen ja tunnereaktioihin.
6. **Epävirallisten alaryhmien muodostuminen ja vaikutus virtuaalitiimeissä** tulisi saada enemmän huomiota jatkossa tutkimuksessa.
7. Muuttuvan ja usein epävarman luonteen takia virtuaalitiimien tutkimuksen piirissä tulisi myös enemmän tutkia **virtuaalitiimien mukautumista muutoksessa**.
8. Yhtenä teemana **toimintojen ja eri projektien suunnittelu ja muutokseen liittyvät prosessit** pitäisivät myös olla jatkossa tutkimuksessa vahvemmin mukana.

9. Tiimien luovuuteen on kiinnitetty paljon huomiota yleisesti tiimien tutkimuksessa, mutta se on saanut liian vähän huomiota tähänastisessa virtuaalitiimien tutkimuksessa.

10. Samoin virtuaalitiimien jäsenten hyvinvointi on saanut vähän huomiota tutkimuksessa. On epäselvää edistääkö vai vähentääkö virtuaalinen työskentelytapa hyvinvointia.

Snellman (2014, 1259) huomauttaa aiemman tutkimuksen pohjalta, että virtuaalityöskentely ja siihen liitetty moderni teknologia on synnyttänyt uusia johtamisen haasteita, mutta ennen kaikkea se ei ole pystynyt ratkaisemaan monia perinteisiä johtajuuden, organisaatioiden ja itse työhön liittyviä haasteita. Tulevaisuuden tutkimuksen tulisi osoittaa paremmin, millaisia haasteita virtuaalitiimit ja niiden johtajat pystyvät kääntämään mahdollisuuksiksi ja sitä kautta luomaan tehokkaampia virtuaalitiimejä.

2.2.3 Virtuaalitiimien elinkaaret

Bellin ja Kozlowskin (2002, 33) mukaan virtuaalitiimien elinkaari vaihtelee sen mukaan, kuinka pitkäaikaisesta tehtävästä tai projektista on kyse. Eli mistä syystä alun perin virtuaalitiimi on perustettu. Virtuaalitiimejä on perustettu tietyn tehtävän tai projektin ympärille. Useinmiten kun työ on saatu päätökseen, on virtuaalitiimi hajotettu. Lyhytaikaisia kansainvälisiä virtuaalitiimejä voidaan käyttää hyvin hetkellisinä asiantuntijatiimeinä. Nunamaker, Reinig ja Briggs (2009) toisaalta viittaavat tutkimuksessaan siihen, että lyhytkestoisten tiimien lisäksi on myös syntynyt pitkäkestoisia virtuaalitiimejä. Erityisesti tehokkuushyödyt ovat pitkäkestoisten virtuaalitiimien etuja sillä ne voidaan jakaa sijainniltaan eri maanosiin ja jakaa tehtävät niin, että toiminta jatkuu tauotta vuorokauden ympäri. Vuorokauden ympäri toimiminen tarjoaa myös mahdollisuuden yhteistyölle eri aikavyöhykkeillä toimiville yhteistyökumppaneille ilman viiveitä (Bell & Kozlowski, 2002, 23).

Hertelin ym. (2005) mukaan virtuaalitiimin elinkaaren vaihteita on viisi: valmistelu, käynnistys, suorituksen johtaminen, tiimin kehittäminen ja hajottaminen. Ensimmäinen vaihe, valmistelu, sisältää tehtävien ja päätösten läpikäyntiä, jotka ovat tarpeellisia, kun organisaatioon suunnitellaan virtuaalitiimiä. Tässä vaiheessa määritellään virtuaalitiimin tehtävä, tiimiläisten valinta ja tiimin monimuotoisuus sekä tehtävien suunnittelu, palkitsemisjärjestelmän valinta, käytettävän teknologian määrittäminen ja tiimin integroiminen muuhun organisaatioon. Toisessa vaiheessa, käynnistämisessä, kuvataan kohdat, joita tarvitaan, jotta virtuaalitiimi voi aloittaa työskentelyn. Vaiheet ovat aloituspalaverin sopiminen, tutustuminen toisiin tiimiläisiin, tavoitteiden selkeyttäminen ja tiimin sisäisten sääntöjen kehittäminen. Kolmannessa vaiheessa, suorituksen johtamisessa, keskitytään tiimin johtamiseen muun muassa tavoitteiden ja palautteen avulla, tiimin

sisäisen kommunikaation parantamiseen, tiimin motivoimiseen ja tiedon hallintaan. Neljännessä vaiheessa, tiimin kehittämisessä, tehdään tiimin prosessien ja toimintojen arvioimista yhdessä tiimin kanssa ja kouluttamisen avulla, sekä yhdistetään tiimiin mahdollisia uusia jäseniä. Tiimin kehittäminen sisältää tiimin tarpeiden ja vajeiden arvioimista, yksilöiden tai koko tiimin kouluttamista ja näiden toimenpiteiden tulosten seuranta. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa, hajottamisessa, käydään läpi tiimin saavutukset ja muodostetaan uusia tavoitteita ja tiimejä.

2.3 Virtuaalijohtamisen haasteet ja menestystekijät

Tässä luvussa käsitellään virtuaalijohtamisen haasteita ja menestystekijöitä esimiesten ja virtuaalitiimien näkökulmasta.

2.3.1 Virtuaalijohtamisen ja virtuaalitiimien haasteet

Humalan (2007, 16) mukaan koko organisaatioajattelun ja sitä myötä johtamisen periaatteiden on muututtava virtuaalisten organisaatioiden myötä. Erityisesti luottamusta on vaikeampi saavuttaa, vaikkakin se on välttämätöntä rakentamaan tiimin yhteistoimintaa edistävää käytöstä, joka varmistaa tiimin menestymisen (Greenberg ym., 2007, 327). Virtuaalijohtamisessa tehtävien koordinointi monimutkaistuu ja on otettava huomioon erilaisella tavalla myös motivaation ylläpidon, kommunikoinnin ja yleisen johtamisen haasteet. Virtuaalijohtamisessa koetaan haasteita muun muassa työsuorituksen valvonnan, halutun työpanoksen esittämisen, työntekijöiden yksilöllisen huomioinnin, osallistamisen ja valmentamisen osalta. (Virolainen, 2010, 68-69.) Townsend ym. (1998) mainitsevat virtuaalitiimien haasteiksi teknologiafobiat, luottamus- ja koheesio-ongelmat ja ylistressaantumisen liiallisen työmäärän ja työn monimutkaisuuden takia. Humala (2007, 115) puolestaan toteaa, että virtuaalijohtamisessa sosiaalisia haasteita on pidetty teknisiä, virtuaalityökaluihin liittyviä haasteita suurempina. Esimiehet kokevat virtuaalitiimin henkilöstön ohjauksen ja valmentamisen vaativaksi. Motivointi on yleisesti ottaen ollut johtamisen ja virtuaalisen työskentelyn haaste. Virtuaalitiimeissä motivaation pitäminen korkealla on myös haastavampaa, kuin perinteisissä fyysisesti samassa paikassa toimivissa tiimeissä. (Virolainen 2010, 212-213.)

Kommunikaatio on yleisin syy virtuaalijohtamisen ongelmiin. Alaisten ja esimiesten välinen viestintä heikentyy usein virtuaalisessa työyhteisössä, mikä puolestaan korreloi alentuneen tuottavuuden, alhaisen sitoutumisen ja kasvavien poissaolojen kanssa. Ryhmän sisälle syntyy usein vastakkainasettelua ja työn koordinointi hankaloituu. Jos tiimin jäsenet eivät opi tuntemaan toisiaan, kommunikointi on hankalampaa ja työtavat muuttuvat erilaisiksi. Yhteisten työtapojen löytäminen ja käyttöönotto on erittäin tärkeää onnistumiselle. Viestin perille varmistaminen vastaanottajalle

oikealla tavalla on ensiarvoisen tärkeää, kun ei olla tekemisissä fyysisesti samassa paikassa. Erityisesti palautteenannossa tämä on tärkeää, jotta väärinymmärryksiä ei synny. (Sydänmaanlakka 2009, 168; Humala 2007, 21, 46; Virolainen 2010, 67.)

Virolainen (2010, 154-155, 67-68) korostaa, että virtuaalitiimeissä tiedonkulku on kommunikaatioon liittyvä haaste. Virtuaalitiimien jäsenet kokevat usein, että he jäävät paitsi jostain oleellisesta tiedosta, josta on keskusteltu yrityksen päätoimipisteessä. Toisaalta yleisesti epätietoisuus viestinnän määrästä ja sisällöstä, ei liity pelkästään virtuaalitiimeihin. Yhteiset etukäteen sovitut tiimipalaverit, etukäteen sovitut viestintäkanavat ja tiedotustavat auttavat epätietoisuuteen. Virtuaalitiimien johtajien tulisi luoda tiimeille normeja viestinnän tehostamiseksi ja väärinymmärrysten välttämiseksi. Virtuaalisesti työskentelevien ja heidän esimiestensä suhteiden tarkasteluun on käytetty agenttiteoriaa. Teorian mukaan ”agentti” eli virtuaalisesti työskentelevä saattaa tietää enemmän asioita kuin ”päämies” eli esimies ja antaa tarkoituksellisesti väärän kuvan työnteostaan. Haasteena on, että esimies tällöin ei kunnolla kykene arvioimaan todellista tilannetta.

Zanderin, Zettinigin ja Mäkelän (2013) mukaan kulttuurien väliset erot tulevat entistä merkittävimmiksi ja vaikeammin tulkittaviksi virtuaalitiimien johtamisessa. Virtuaalitiimeissä havaittuja haasteita ovat heidän mukaansa tavoitteiden yhtenäistäminen, tiedon jakaminen ja motivaatio. Tavoitteiden yhtenäistäminen on tärkeää erilaisten kulttuurillisesti hyväksytyjen toiveiden ja virtuaalisen ympäristön tavoite ristiriitojen huomaamattomuuden takia. Tiedon jakaminen täytyy varmistaa kulttuuristen kommunikaatioon ja luottamukseen liittyvien erojen ja virtuaalisen ympäristön kommunikointimahdollisuuksien vähyyden takia. Motivaatio täytyy varmistaa erilaisten kulttuuristen johtamiskäytäntöjen mieltymysten ja vaihtelevien sitoutumisten takia. Lisäksi virtuaalisessa ympäristössä mieltymykset ja tarpeet ovat vaikeasti tunnistettavissa. Nämä kolme haastetta johdattavat seuraaviin kysymyksiin: Miten globaalien virtuaalitiimien johtajat pystyvät yhdistämään tiimien jäsenten eriävät toiveet ja ratkaisemaan tavoitteiden aiheuttamat konfliktit? Miten globaaleiden tiimien johtajat järjestävät tiedonkulun ja luovat yhteisymmärrystä tiimissä virtuaalisesti, kun kommunikaation kontekstin rikkaus on väistämättä vaarantumassa? Mitä globaaleiden tiimien johtajat voivat tehdä motivoidakseen ja edistääkseen sitoutumista tiimien jäsenten kesken virtuaalisessa monikulttuurisesti hajanaisissa tiimeissä? Näihin kysymyksiin pyritään vastaamaan jakamalla virtuaalitiimien johtaminen kolmeen vaiheeseen; tervetulo-, työskentely- ja seurantavaiheeseen. Tervetulovaiheessa on tärkeää keskittyä tavoitteiden yhtenäistämiseen, ihmissuhteisiin ja tehtävien määrittämiseen. Työskentelyvaiheessa keskitytään rooleihin, prosesseihin sekä tiimin tehokkaan infrastruktuurin luomiseen koordinoimalla erilaisia tehtäviä. Seurantavaiheessa tiimit viimeistelevät projektin ja tekevät arvioinnin prosessien ja

tuloksien osalta. Kaikissa kolmessa vaiheessa odotetaan sekä tiimien johtajien, että tiimien jäsenten kontribuutiota. Yleisesti ottaen virtuaalitiimien johtamiselle ei ole hyvää yksinkertaista tai yleismaailmallista ratkaisua. Monet virtuaalitiimien haasteista voidaan kuitenkin kääntää oikeanlaisella johtamisella positiivisiksi tuloksiksi. Virtuaalitiimien johtajien tulee luoda jaettu ympäristö, joka mahdollistaa tiimien jäsenten yhtenäistymisen toisiinsa edistämällä yhteistä ymmärrystä ja motivaatiota. Kriittisimmät johtamisen haasteet virtuaalitiimien osalta liittyvät erilaisiin tavoitteisiin, tiimien jäsenien suhteisiin ja ristiriitojen ratkaisuun. Avain saada virtuaalitiimit toimimaan on kääntää haasteet positiivisiksi mahdollisuuksiksi ja oppia kaiken aikaa tekemällä.

Ruohomäen ja Koiviston (2007) tutkimus *Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa: tapaustutkimus kolmessa yrityksessä* kuvaa henkilöstön arkityötä ja työn organisointitapoja kolmessa yrityksessä, jossa organisaatio on maantieteellisesti hajautunut eri paikkoihin ja henkilöstö matkustaa paljon hyödyntäen työssään tieto- ja viestintäteknologiaa. Tutkimuksen mukaan hajautettujen tiimien jäsenet kohtasivat vaikeuksia yhteenkuuluvuuden ja yhteisen identiteetin ylläpitämisessä, yhteistyön synergioiden löytämisessä, tiimien jäsenten erilaisten roolien ja vastuiden tuntemisessa sekä tiimin johtamisessa. Tiimien vetäjät kaipaivatkin henkilöstöjohdolta yhtenäisiä ohjeita tiimien toiminnan organisoimiseen. Tutkimuksen perusteella hajautettu ja mobiili työ heijastuu henkilöstön arjessa varsinkin ajankäyttöön. Tulosten perusteella yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka sovitella yhteen eriaikaista kommunikointia, yhteisiä tapaamisia, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden muuttuvia aikatauluja sekä työntekijöiden venyvää työaikaa ja kutistuvaa vapaa-aikaa. Hajautetussa ja mobiilissa työssä työ- ja vapaa-ajan suhde hämärtyi ja työ siirtyi myös kodin reviirille. Tulosten perusteella yritysten tilasuunnittelussa tulisi huomioida aikaisempaa paremmin henkilöstön tarpeet hajautetun ja liikkuvan työn vaatimusten pohjalta. Työn ja perheen tasapainoiseen yhteensovittamiseen tarvittaisiin linjauksia myös yritysten henkilöstöjohdolta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää pohdittaessa tulevaisuuden ratkaisuja ja vaihtoehtoja eri työn organisointitapojen välillä. Havaintojen mukaan organisaatioissa ei ole vielä herätty hajautetun ja mobiilin työn aiheuttamiin käytännön haasteisiin.

Saarinen (2016, 74-76) tutki väitöskirjassaan *Managing global virtual teams* virtuaalijohtamista. Hän haastatteli 36 esimiestä. Tutkimuksen mukaan hienoinakaan kommunikaatioteknologia ei korvaa fyysisesti samassa paikassa kohtaamista. Käytävillä ja kahvitauoilla tapahtuu paljon tärkeää viestintää. Useimmat esimiesten mainitsevat haasteet virtuaalitiimien johtamisessa johtuvat työn virtuaalisesta luonteesta. Ne liittyvät muun muassa etäisyyteen ja kulttuurillisiin eroihin tiimeissä sekä luottamuksen ja sitoutuneisuuden rakentamiseen virtuaalisessa kontekstissa. Esimiehet myös

kokivat haasteena liialliset odotukset niin tiimien tehokkaan johtamisen kuin tiimistä tulevien odotusten puolelta. Myös virtuaalisesti työskenteleviin tiimin jäseniin vaikuttaminen koettiin yhtenä haasteena ja esimiehet kokivat, että heidän täytyi keksiä uudenlaisia vaikuttamisen strategioita ja taktiikoita muun muassa rakentaakseen luottamusta tiimeissä. Esimiehet kokivat, että nopeatempoisessa virtuaalisessa ympäristössä heillä ei ole tarpeeksi aikaa rakentaa luottamusta ja sitä kautta sitoutumista jonka avulla työt saadaan tehtyä ja päästään tavoitteisiin. Ihmislähtöisen johtamisen kulmakivet kuten energian, inspiraation ja motivaation siirtäminen, koettiin haastavaksi virtuaalisessa kontekstissa. Monet työyhteisöön liittyvät asiat hoituvat paremmin kasvokkain kommunikoitaessa, vaikka konkreettisia työtehtäviin liittyviä asioita voi johtaa helposti etänä. Läsnaolon koettiin rakentavan luottamusta esimiehen ja alaisen välillä. Etätiimeissä energian siirtäminen ja työntekijöiden motivoiminen koettiin vaikeaksi. Erityisesti monikansallisissa yrityksissä etäjohtaminen ja virtuaalijohtaminen kasvattavat esimiesten paineita ja työtaakkaa. Kun tiimien jäsenet työskentelevät ympäri maailmaa eri aikavyöhykkeillä ja erilaisissa kulttuureissa, on esimiesten työ selkeästi vaikeampaa kuin tiimeissä, joiden jäsenet työskentelevät fyysisesti lähekkäin.

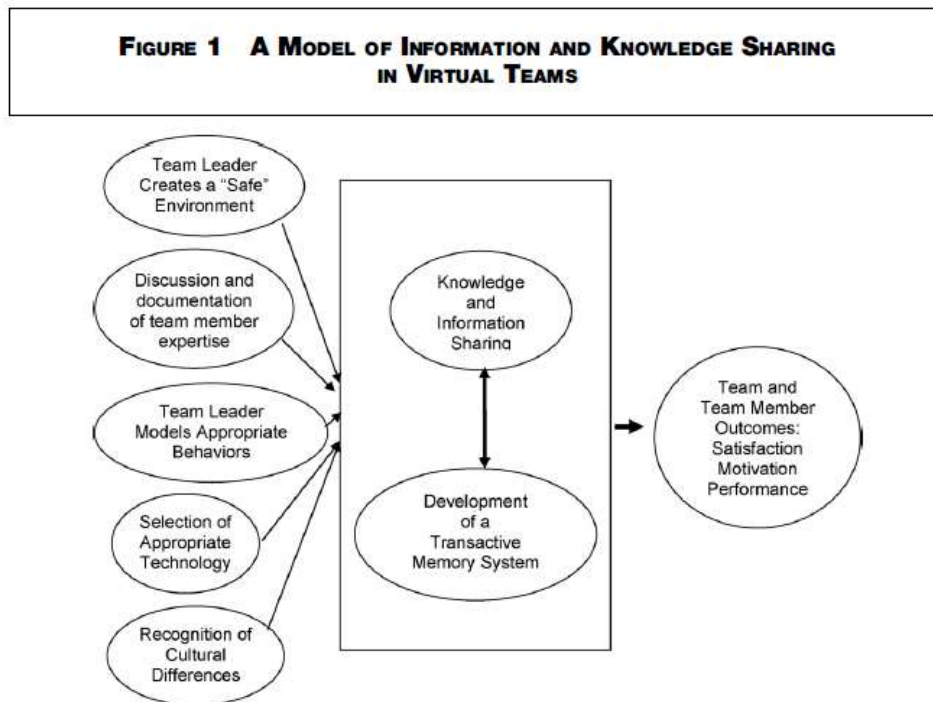
Niin esimiehet kuin organisaatiot käsittelevät hyvin samantyyppisiä ongelmia. Usein jonkin haasteen ilmeneminen omassa työssä ei välttämättä johdukaan esimiehen toiminnasta vaan voi olla olosuhteista johtuvaa. Esimiesten erityisesti esiin nostamia haasteita ovat muun muassa luottamukseen, työsuorituksen mittaamiseen, yritykseen ja yrityksen kulttuuriin sitouttamiseen, työntekijän itsensä johtamiseen, työntekijän stressin määrän seuraamiseen, tiimin monimuotoisuuden sopeutumiseen, esimiehen tavoittamiseen, piilevien ongelmien havaitsemiseen ja tiedonjakamiseen liittyvät haasteet. (Vilkman, 2016, 46-56.)

2.3.2 Virtuaalitiimien menestystekijät

Virolaisen (2010, 69-70) mukaan aiemmassa tutkimuksessa menestyksekkääseen virtuaalitiimin johtamiseen on liitetty seuraavia tekijöitä: avoin kommunikaatiokulttuuri sekä yhteisten toimintaprosessien ja ohjausmallien tärkeys, palautteen antaminen henkilöstölle, vision välittäminen ja tavoitteiden selkiyttäminen tiimille, luottamuksen ja ryhmän yhteishengen rakentamisen tukeminen sekä eripaikkaisten työntekijöiden tarpeiden huomiointi. Lisäksi virtuaalitiimien menestymistä edesauttavat virtuaalijohtajan valmentajamainen ote ja jaettu johtajuus. Muita tärkeitä virtuaalitiimin johtajan ominaisuuksia ovat avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne sekä empaattinen, jämäkkä, määrätietoinen ja tulorientoitunut johtamistyyli. Johtajan on tärkeää koordinoita ja fasilitoida toimintaa. Fasilitoinnissa viestinnällä, inhimillisyydellä ja sosiaalisella kanssakäymisellä autetaan tiimin jäseniä omaksumaan arvot, normit ja roolit. Lee-Kelley (2006)

toteaa, että tärkein virtuaalitiimin onnistumiseen vaikuttava tekijä on itseohjautuvuus, joka synnyttää luottamuksen omiin vaikutusmahdollisuuksiin ja sitä kautta parantaa työn tuloksia.

Rosen, Furst ja Blackburn (2007) määrittelevät tutkimuksessaan virtuaalitiimien tiedon jakamisen haasteita, ja keinoja joilla haasteet ylitetään, jotta virtuaalitiimit pystyvät työskentelemään tehokkaasti. Virtuaalitiimit ovat erityisen haavoittuvaisia epäluottamukselle, viestinnän vähyydelle, konflikteille ja valtataisteluille. Jotta virtuaalitiimit voivat työskennellä tehokkaasti, täytyy niiden pystyä luomaan mekanismeja, jotka kannustavat tiedon jakamiseen niin yksilön kuin yhteisön tasolla luomalla luottamusta, selkeää kommunikaatiota ja konfliktien avointa selvittämistä. Tiedon jakamiseen kuuluu olemassa olevan tiedon jakaminen tiimin jäsenten kesken ja uuden tiedon tuominen tiimiin ulkopuolelta. Virtuaalitiimeissä tietoa jaetaan sähköpostilla, puhelimilla, chatilla, tekstiviestillä, sähköisillä tiedonjako tauluilla ja keskustelu- ja tiedostonjakoorumeilla sekä tiimeille tehdyillä verkkosivuilla. Tiedonjaon prosessi edellyttää teknologian lisäksi tiimin jäsenten halua osallistua tiedon jakamiseen tehokkaalla tavalla. Tutkimuksen aineiston pohjalta tunnistettiin kuusi estettä virtuaalitiimien tiedonjakamiselle: rajoitteet luottamuksellisten suhteiden rakentamiselle, ajalliset rajoitteet ja aikarajojen paineet, teknologian rajoitteet tiedon jakamisessa, tiiminvetäjien rajoitteet tiedon jakamisessa, transaktiivisen muistijärjestelmän rakentamisen epäonnistuminen ja kulttuuriset rajoitukset tiedon jakamisessa. Aineiston pohjalta esiin nousi kuusi keinoa esteiden ylipääsemiseksi: esimiehet psykologisina turvallisen tiimin yhteisen kulttuurin muokkaajina, ajallisten rajoitteiden ja aikarajojen parempi kommunikointi, teknologian muokkaaminen tiimin tarpeisiin, johtajien roolimalli tiedon jakamisessa muulle tiimille, transaktiivisen muistijärjestelmän rakentaminen ja kulttuuristen erojen tiedostaminen ja kouluttaminen koko tiimille. **Kuviossa 1. Informaation ja tiedon jakamisen malli virtuaalitiimeissä** todennetaan, että organisaatiot, jotka maksimoivat virtuaalitiimien tiedon jakamisen potentiaalin, tekevät parempia, nopeampia ja innovatiivisempia päätöksiä. Lisäksi tällaiset organisaatiot kehittävät ja sitouttavat paremmin virtuaalitiimin jäseniä.



Kuvio 1. Informaation ja tiedon jakamisen malli virtuaalitiimeissä (Rosen ym., 2007)

Hertel ym. (2005) mukaan virtuaalitiimin tavoitteet ja roolit tulisi määritellä niin, että ne eivät ole ristiriidassa muiden työtehtävien ja yksiköiden kanssa. Tehokkaiden viestintä- ja yhteistyöprosessien huolellinen käyttöönotto on tärkeää, jotta ne ennaltaehkäisevät väärinymmärrykset ja konfliktit, jotka johtuvat usein kommunikaation puutteesta. Virtuaalitiimit tarvitsevat jatkuvaa tukea tiimin olemassaololle, epäviralliselle kommunikaatiolle, sosiaalisten vihjeiden jakamiselle, tavoitteiden ja yksittäisten tiiminjäsenten työtilanteen tiedottamiselle. Tavoitteiden asettamisen, työtehtävien huolellisen määrittämisen ja tiimin yhteisten aktiviteettien avulla voidaan tiimiläisten välille synnyttää keskinäinen riippuvuussuhde, joka ehkäisee hajanaisuuden tunteen syntymistä. Virtuaalitiimin aloituspalaveri ja tiimin kouluttaminen ovat tärkeitä elementtejä valmistamaan tiimiä erilaisten haasteiden ylipääsemiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle.

Yhteisten toimintatapojen löytäminen ja käyttöönotto ovat tärkeitä tekijöitä virtuaalitiimien toiminnan onnistumiselle (Sydänmaanlakka, 2009, 168). Kommunikaation parantamisen varmistamiseksi virtuaalitiimin johtajan tulisi virtuaalisten kokousten lisäksi järjestää kasvokkain tapahtuvia tapaamisia ja osallistua tiimin rakentamiseen vahvasti tiimin muodostumisen alkuvaiheessa. Lisäksi tiiminjohtajan tulisi vahvistaa tiimiläisten tietoisuutta kulttuurillisista eroavaisuuksista ja kouluttaa näiden pohjalta erilaisiin kommunikaatiomalleihin. Tiiminjohtajan tulisi myös täydentää tiimiä erilaisilla kulttuurillisilla ominaisuuksilla. Teknologian osalta tulisi

kouluttaa ja tukea käyttämään eri digitaalisia kommunikaatiovälineitä, jotka auttavat tiimin kommunikaatiossa ja yhteistyössä, sekä varmistaa niiden infrastruktuurin yhteensopivuus eri maantieteellisissä paikoissa. Jotta virtuaalitiimin menestyminen voidaan varmistaa, pitää tiimin johtajan asettaa selkeät tavoitteet ja varmistaa jatkuva palaute, rakentaa tiimin yhteenkuuluvuutta sekä ilmaista tiimille joustavuutta, empatiaa ja kulttuurillista tietoutta. (Kayworth & Leidner, 2000, 190-193.) Virtuaalitiimien johtamisessa on ennen kaikkea kyse, miten saada tiimin jäsenet innostumaan ja toimimaan yhteisen asian eteen, eli saada yhteinen päämäärä virtuaaliympäristössä (Humala, 2007, 21).

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa asemoidaan tutkimusta laadullisen tutkimuksen kenttään, eli kuvataan tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä sekä aineistonkeruuseen ja analysointiin liittyviä valintoja. Toiseksi viimeisessä alaluvussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitellään, minkälaista on virtuaalijohtaminen matkailualalla Suomessa sekä tutkimuksen empiirinen tutkimuskohde.

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmän valinta

Hirsjärven ym. (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohta on usein todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus nähdään usein moninaisena. Tutkittavien subjektiivisten kokemusten ja tietojen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Tähän tutkimukseen valittiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa, koska tutkittavaa ilmiötä eli virtuaalijohtamista ja esimiesten siinä näkemiä mahdollisuuksia pyrittiin ymmärtämään mahdollisimman monipuolisesti. Tutkimus on luonteeltaan deskriptiivinen, eli tutkittavan kohdeyrityksen ilmiötä kuvaileva.

Laadulliselle liiketaloustieteelliselle tutkimukselle tyypillisin asetus on keskittyä yhteen tapaukseen, esimerkiksi yritykseen tai yrityksen osastoon. Asetus tuki sallii vain rajatun määrän johtopäätöksiä, mutta menettely pakottaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti varsin realistisesti kuvatussa ympäristössä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein monia tutkimusmenetelmiä, koska vain niin saa monipuolisen kuvan esimerkiksi tutkitusta yhteisöstä tai työpaikasta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 45-46, 156.) Valitsin laadullisen tapaustutkimuksen tutkimuksen lähestymistavaksi, koska halusin tutkia syvemmin yhden kohdeyrityksen toimintaa ja virtuaalijohtamista sen omassa ainutkertaisessa ympäristössä. Päättävänä on juuri tämän tapauksen ymmärtäminen, ei niinkään yleistäminen. Toisaalta ei ole poissuljettua, että tämä tutkimus voi tuoda uutta näkökulmaa yleisesti virtuaalijohtamisen tutkimusaiheeseen. Tutkimus voi myös edistää kohdeyrityksen virtuaalitiimien toimintaa, vaikka toiminnan varsinainen kehittäminen ei ole tutkimuksen päättäväite.

Tapaustutkimukselle (*case study research*) on yleistä, että yksittäisestä tapauksesta (tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia) tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa jollakin tapaa kokonaisuuden, siis tapauksen. Tutkimuskohde voidaan valita niin, että tutkittava tapaus on joko a) mahdollisimman tyypillinen (jotta tulokset olisivat siirrettävissä toisiinkin samankaltaisiin tapauksiin), b) jonkinlainen rajatapaus esimerkiksi teoriaa testattaessa, c) ainutkertainen, poikkeuksellinen tai opettava (jolloin sen avulla voidaan oppia tuntemaan ilmiön yleisiä piirteitä) tai d) paljastava, jolloin tutkijan on mahdollisuus

päästä käsiksi ennen tutkimattomaan ilmiöön. Tapaustutkimuksessa yksittäisen tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. Tapaustutkimuksessa käytetään useita eri tiedonhankintamenetelmiä, ja sillä ei ole olemassa mitään erityistä, tapaustutkimuksen omaa analyysimenetelmää. Tapaustutkimus etsii vastauksia kysymyksiin, kuinka ja miksi. (Carson ym., 2001, 92-95; Saarela-Kinnunen & Eskola, 2015, 181-182, 184-185, 189.) Liiketaloustieteessä tapaustutkimuksen kohde on yleensä jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto tai osasto, tapahtumasarja tai historia, joka voi olla toimialatasoinen, organisaatiotasoinen, osasto- tai ryhmätasoinen tai yksilötasoinen (Koskinen ym. 2005, 157). Tämä tutkimus on hyvin tarkasti rajattu koskemaan yhtä yritystä ja sen ensisijainen tarkoitus on löytää aineistosta teemoja ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavaa tapausta. Tutkimukseni tapaus on edellä mainitun listauksen mukaisesti samaan aikaan tyypillinen ja opettava, koska sen avulla pystytään oppimaan ilmiön (virtuaalijohtaminen) yleisiä piirteitä, jotka voivat olla siirrettävissä samankaltaisiin tapauksiin.

Toimintatutkimuksessa (*action research*) Kanasen (2009, 9-10) mukaan toteutuvat tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Tavoitteena on aina jatkuva toiminnan kehittäminen ja parantaminen. Toimintatutkimuksessa on aina mukana myös ihmisiä esimerkiksi käytännön työelämästä ja se nähdään toimijoista kumpuavana tekemisenä ja voimana, ei ulkoapäin annettuina ohjeina tai kehittämistoimintana. Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät paikkansa vain tämän tapauksen suhteen, eli tutkimus ei pyri ensisijaiseen yleistämiseen perinteisen tutkimuksen tavoin. Tutkimuksessani toimintatutkimuksellinen näkökulma nousee esiin sen haastattelumenetelmästä. Arvostavan haastattelun (*Appreciative Inquiry*, myöhemmin myös AI) avulla on tarkoitus kerätä tietoa, mutta myös vaikuttaa organisaatioon. Tutkimustani ei kuitenkaan voida kokonaisuudessaan kutsua toimintatutkimukseksi, koska tämä tarkoittaisi että haastatteluista saatavan tiedon perusteella pyritäisiin ongelman ratkaisuun ja sitä kautta muutokseen sekä toimenpidesuosituksen testaukseen. Tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija, kun taas toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen (Kananen, 2009, 23). Eriksson ja Kovalainen huomauttavat (2016, 166) että toimintatutkimuksessa on tärkeää ymmärtää, etteivät tutkija ja tutkittavat ole erillisiä yksiköjä vaan tutkija usein osallistuu ainakin osittain tutkittaviin toimintoihin ja prosesseihin. Tässä tutkimuksessa tutkija on ainoastaan havainnoijan roolissa ja rooli ei ole toiminnassa aktiivisesti mukana, joten tapaustutkimuksen kriteerit täyttyvät tässä kohtaa paremmin.

Induktio (aineistolähtöisyys) rinnastetaan usein laadulliseen tutkimukseen ja deduktio (teorialähtöisyys) puolestaan määrälliseen, mutta tällainen erottelu on kovin yksinkertaistava.

Laadullinen tutkimus ei ole puhtaasti aineistolähtöistä – ei edes sen aineistolähtöisimmissä muodoissaan. Määrällinen tutkimus ei liioin ole puhtaasti teorialähtöistä. Tutkimus ei voi olla täysin yksisuuntaista, pelkästään joko teoriasta tai aineistosta lähtevää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Oman tutkimukseni empiiristä aineistoa ei ole kerätty teorialähtöisesti. Tutkimus on abduktiivinen, eli kahta edellä mainittua yhdistelevä aineisto- ja teorialähtöinen tutkimus.

3.2 Tutkimusaineiston kuvaus ja keruu

Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston kattavuudesta, kun viitataan aineiston koon, analyysin ja tulkinnan onnistuneisuuden sekä tutkimustekstien kirjoittamisen muodostamaan kokonaisuuteen. Laadullinen tutkimus perustuu yleensä suhteellisen pieneen tapausmäärään, koska tällöin puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston tehtävä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston koon määrittämiseksi on muotoutunut muutamia sääntöjä, kuten kylläntyminen eli saturaatio. Sillä tarkoitetaan, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. Yleistettävyyden kannalta on tärkeää, että haastateltavat olisivat suhteellisen samanlaisia ainakin sen hetkessä kokemusmaailmassaan. Lisäksi heidän tulisi omata tutkimusongelmasta omakohtaista tietoa ja olla luonnollisesti kiinnostuneita itse tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta, 1998, 61-67.)

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu kohdeyrityksen, TUI Nordicin, esimiesten teemahaastatteluin. Haastateltaviksi valittiin esimiehiä eikä työntekijäporrasta, koska tutkimuksessa haluttiin nimenomaan selvittää esimiesten näkemiä mahdollisuuksia virtuaalijohtamisessa. Virtuaalitiimien esimiehiä TUI Nordicissa oli haastatteluiden tekohetkellä yhteensä 15. Koska tutkimuksessa on deskriptiivinen (kuvaileva) kehys, kuuden henkilön yksilöhaastattelu oli riittävä aineiston saturaation saavuttamiseksi. Tutkimukseen valittiin tarkoituksellisesti samankaltaisista lähtökohdista virtuaalitiimien esimiehiä, jotka edustivat riittävää joukkoa kaikista samassa asemassa olevista esimiehistä.

Haastateltaviksi valittiin kolme suomalaista, kaksi ruotsalaista sekä yksi tanskalainen esimies. Haastateltaviksi valikoitui kolme eri kansallisuutta, koska valitut olivat haastatteluiden aikaan käytettävissä. Lisäksi kolmea eri kansalaisuutta käytettiin tutkijan omasta mielenkiinnosta haastatella eri kansallisuuksia. Kaikki esimiehet yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta toimivat

keskijohdossa, operatiivisten tiimien esimiehinä. Yksi haastateltava toimi keskijohdon esimiesten esimiehenä. Haastateltaviksi valikoitui sattumanvaraisesti neljä naista ja kaksi miestä. Heistä viisi oli 30-40 -vuotiaita ja yksi yli 50-vuotias. Kaikilla haastateltavilla oli TUI Nordicin Pohjoismaissa toimiva virtuaalitiimi ja heillä oli kokemusta virtuaalitiimin vetämisestä vähintään yhden vuoden ajalta. Haastateltavat olivat myös toimineet esimiehinä erilaisissa tiimeissä pitkään, joka oli tutkimuksen tavoiteasettelun mukaista. Haastateltavilla oli kokemusta esimiestasolla päivittäisen työn johtamisesta ja osalla oli myös kokemusta esimiesten esimiehenä toimimisesta. Kaikilla haastateltavilla oli usean vuoden kokemus pohjoismaisessa organisaatiossa työskentelystä. Suurimmalla osalla haastateltavista oli alaisia kaikissa neljässä Pohjoismaassa; Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Haastateltavien tiimien koot vaihtelivat neljästä yhdeksään jäseneseen. Tiimit toimivat pohjoismaisissa asiantuntija- ja esimiestehtävissä ja niiden tehtävät vaihtelivat kohdeyrityksen liiketoiminnan eri osa-alueiden mukaan.

Kaikki haastattelut tehtiin maaliskuussa 2017. Viisi haastattelua toteutettiin TUI Nordicin Helsingin ja Tukholman toimistoilla rauhallisissa neuvottelutiloissa. Yksi haastattelu toteutettiin virtuaalisesti Skype-puhelinneuvottelun avulla. Haastatteluista kolme tehtiin suomeksi ja kolme englanniksi. Haastateltavat saivat noin kuukausi ennen haastatteluja sähköpostikutsun haastatteluihin, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, taustat ja arvioitu kesto. Itse haastattelutilanteessa kerrattiin kutsussa mainitut asiat, muistutettiin haastatteluiden luottamuksellisuudesta ja kerrattiin tarvittaessa tutkimukseen liittyvät käsitteet. Haastattelut kestivät keskimäärin 35 minuuttia, pisimmillään 41 ja lyhimmillään 27. Haastatteluiden kokonaiskesto oli 3 tuntia ja 38 minuuttia. Litteroitua haastatteluaineistoa tuli määrällisesti yhteensä 25 sivua (fontti Times New Roman, koko 11, riviväli 1). Ensin aineisto litteroitiin eli purettiin teemoittelemalla. Englanninkieliset haastattelut käännettiin litteroinnin yhteydessä suomeksi. Saman haastateltavan samaa teema-aluetta koskevat vastaukset koottiin yhteen samaan tiedostoon, josta ne analysoitiin ja kirjoitettiin tiivistetysti pääpiirteittäin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysia apuna käyttäen haastattelut analysoitiin systemaattisesti ja objektiivisesti. Tutkimustulokset käsittävät enimmäkseen yleisen tason havaintoja. Yleisellä tasolla tarkoitetaan sellaisia havaintoja, jotka ovat olleet usealla haastateltavalla samoja.

Aineisto kerättiin käyttäen teemahaastattelua arvostavan haastattelun periaattein.

Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa, edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 71). Haastattelun kaikki osapuolet osallistuvat jollain tapaa tiedon tuottamiseen ja niin sanotut tavalliset ihmiset ovat samalla tiedon kohteita ja tuottajia. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 11, 57).

Osoita haastattelussa oli kolme. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin haastateltavan taustatietoja työhistorian, nykyisen työn, virtuaalitiimin kokoonpanon ja tehtävien sekä tiimin yhteydenpitotapojen kautta. Taustakysymyksillä oli tarkoitus avata haastattelu ja tutustuttaa haastateltava tutkimusaiheeseen. Toisessa ja kolmannessa osiossa keskityttiin AI:n periaatteiden mukaisesti löytämiseen ja unelmoimiseen, jota käsitellään tässä alaluvussa enemmän myöhemmin. Haastattelun luontevuuden takaamiseksi kysymysten esittämisjärjestys vaihteli sen mukaan, mikä sopi parhaiten haastattelutilanteeseen. Tarkentavia kysymyksiä käytettiin, jos haluttiin haastateltavien kertovan jostakin aihealueesta laajemmin. Haastattelurunko löytyy **liitteestä 1**.

Arvostavan haastattelun kysymykset / TUI Nordic.

David Cooperrider kehitti arvostavan haastattelun (*Appreciative Inquiry* = AI) menetelmän 1980-luvulla useiden tutkimusten ja teorioiden pohjalta (Reed, 2007, 22). Arvostava haastattelu perustuu lähtökohdalle, jossa jokaisessa organisaatiossa on jotakin hyvin toimivaa, jonka avulla voidaan luoda positiivista muutosta. Niin kutsuttu positiivisen ytimen perusta on mahdollista luoda kutsumalla ihmiset puhumaan ja jakamaan kokemuksiaan menneistä ja nykyisistä onnistumisista, odotuksista, mahdollisuuksista, erityisosaamisista, innovaatioista, vahvuuksista sekä näkemyksistä organisaation syvistä arvoista ja visioista. Positiiviseen ytimeen perustuen AI yhdistää tämän positiivisen energian mihin tahansa muutosagendaan, joka mahdollistaa jaetun unelman tavoittelemisen. AI:ta voidaan käyttää myös lähestymistapana organisaation analyysiin ja oppimiseen. AI tarkoittaa ryhmälle tai organisaatiolle merkitystä tuottavien tekijöiden havaitsemista ja arvostamista. Prosessi sisältää haastatteluita ja tarinankerrontaa, joiden avulla menneisyyden parhaat opit tehdään näkyväksi, ymmärretään mitä halutaan lisää ja luodaan vaikuttavia kuvia tulevaisuudesta. (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, 3.) AI:n periaate sopii hyvin tutkimukseni teemahaastatteluihin, koska haastattelun vaiheet ohjaavat keskustelun kulkua johdonmukaisesti, mutta mahdollistavat myös palaamisen aiempiin aiheisiin. AI:n käyttöä tässä tutkimuksessa puoltaa myös se, että tutkimuskysymykseen halutaan nimenomaan vastata mahdollisuuksien kautta, eikä perinteisin ongelmalähtöisin keinoin.

Arvostavan haastattelun prosessissa on neljä vaihetta. Vaiheet on esitetty **kuviossa 2. Arvostavan haastattelun 4d-malli**. Prosessi ei ole yleensä lineaarinen, vaan prosessi käydään uudestaan läpi, jotta organisaatio voi oppia edelleen. Ensimmäinen prosessin vaihe on tunnistaminen (*discovery*). Tässä vaiheessa on tarkoitus löytää nykyisyyden huippuhetkiä ja antaa niille niiden ansaitsema arvostus. Toinen prosessin vaihe on unelmoiminen (*dream*). Siinä keskitytään siihen, mitä voisi olla. Kolmas vaihe on suunnitteleminen (*design*). Tässä vaiheessa määritellään ideaali ja keinot sen

saavuttamiseen. Neljäs vaihe on toteuttaminen (*destiny*). Viimeisessä vaiheessa keskitytään ideaalitilan ylläpitoon. (Cooperrider ym., 2008, 6-7; Reed, 2007, 31-33.)

1. Löytäminen "Löydetään nykyisyyden huippuhetkiä ja annetaan niille niiden ansaitsema arvostus."
2. Unelmoiminen "Keskitytään siihen mitä voisi olla."
3. Suunnitteleminen "Mitä pitäisi olla? Ideaalin määrittäminen."
4. Toteuttaminen "Millä keinoin saamme sen aikaan ja ylläpidämme sitä?"

Kuvio 2. Arvostavan haastattelun 4d-malli (mukaillen Cooperrider ym., 2008, 5.)

Tässä tutkimuksessa arvostavan haastattelun prosessi keskittyy 4d-mallin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, löytämiseen ja unelmoimiseen. Joskin osa haastattelun kysymyksistä liittyy näissä vaiheissa myös suunnittelemiseen. Jos tutkimuksen empiirinen tutkimuskohde, TUI Nordicin organisaatio, tutkimuksen valmistuttua haluaa, voi se käyttää tutkimuksen tuloksia hyväksi tulevilla virtuaalijohtamisen kehittämiseen liittyvissä projekteissa ja koulutuksissa. Tutkimuksen tekijänä uskon, että aineistosta saatuja huomioita ja niissä määriteltyä ideaalitilaa voidaan hyödyntää organisaation sisällä. Tällä tavalla myös 4d-mallin neljäs vaihe on mahdollista ottaa käyttöön.

Cooperriderin ym. (2008, 5) mukaan AI:n lähtökohta on, että organisaation on omaksuttava ratkaisu eikä ratkaista ongelmaa. AI:n haastattelukysymykset poikkeavat tavanomaisesta ongelmakeskeisestä lähestymistavasta. AI:ssa kysymykset voivat olla geneerisiä tai koskea ennalta valittua aihepiiriä. Tämän tutkimuksen haastatteluissa on käytetty kahden tyyppisiä kysymyksiä: taustakysymyksiä ja AI:n geneerisistä kysymyksistä johdettuja tutkimuksen aihepiirin kysymyksiä. Haastatteluiden kysymysrunko löytyy tutkimuksen lopusta **liitteestä 1. Arvostavan haastattelun kysymykset / TUI Nordic**.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 66) mukaan haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Tämän tutkimuksen haastatteluissa halutaan tutkimuskysymyksen mukaisesti selvittää minkälaisia mahdollisuuksia esimiehet näkevät virtuaalijohtamisessa. Taustakysymysten jälkeen, löytämisen vaiheessa, haastattelukysymysten aihepiireiksi on valittu virtuaalijohtaminen kolmessa eri teemassa: huippuhetket virtuaaliorganisaatioon siirtymisen jälkeen, henkilökohtaiset kokemukset virtuaaliorganisaatiosta ja henkilökohtaiset kokemukset virtuaalitiimin johtamisesta. Unelmoimisen vaiheessa haastattelukysymysten avulla haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten täydellinen

virtuaaliorganisaatio heidän mielestään toimii, mitä johtaminen tällaisessa organisaatiossa parhaimmillaan voisi olla ja mitä mahdollisuuksia täydellinen virtuaaliorganisaatio antaa suhteessa kasvokkain johtamiseen. Toisessa teemassa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millainen on hyvä virtuaalitiimin johtaja ja unelma virtuaalitiimi. Näitä teemoja käsitellään AI:n periaatteiden mukaisesti mahdollisuuksien ja onnistumisten näkökulmasta. Samalla pyrittiin löytämään hyviä toimintatapoja, joka liittyy arvostavan haastattelun 4d-mallin suunnitteluun vaiheeseen.

3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Alasuutarin (2011, 39-40, 44) mukaan laadullisen analyysin voi jakaa kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Havaintojen pelkistämisen voi erottaa kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Pelkistämisen toisessa osassa edelleen karsitaan havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Arvoituksen ratkaisemista voidaan kutsua myös tulosten tulkinnaksi ja se merkitsee laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimuksen aineiston purkamista ja pelkistämistä, sekä miten aineistosta muodostettiin tutkimustuloksia.

Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle eri haastateltavalle tai jos haastateltavia on yksi, tälle. Nämä piirteet saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, ja odotettavaa onkin, että ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin. Sen lisäksi tulee usein esille lukuisia muita teemoja, jotka ovat tavallisesti lähtöteemoja mielenkiintoisempia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 173; Eriksson & Kovalainen, 2016, 124-125.) Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109). Tutkimuksen kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Sisällönanalyysi aloitettiin teemoittelemalla litteroitu aineisto. Saman haastateltavan samaa teema-aluetta koskevat vastaukset ryhmiteltiin yhteen erilliseen tiedostoon teemahaastattelukysymysten rakenteen mukaisesti. Jos haastateltava vastasi johonkin kysymykseen toisen kysymyksen yhteydessä, siirrettiin vastaus oikeaan tiedostoon. Tämän jälkeen aineisto luettiin tarkasti läpi samalla tehden muistiinpanoja ja yliviiivamalla korostusvärillä samaa tarkoittavia asioita. Tekstiä oli pakko tarkastella kokonaisuutena, koska vastauksia kysymyksiin löytyi useammasta eri kohdasta.

Aineiston analysointi perustui abduktiiviseen päättelyyn ja teoriaohjaavaan analyysiin.

Abduktiivisessa päättelyssä tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit

mallit (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 97). Yksilöhaastatteluilla kerätty aineisto on analysoitu aineisto- ja teorialähtöisesti. Aineistolähtöisyys näkyy tutkimuksessa teemahaastattelukysymysten esiin nostamisessa tutkimustuloksissa. Etukäteen päätetyt haastatteluteemat ja kysymykset ohjasivat analyysia. Teemoista tiivistettiin ja yhdistettiin samankaltaisia havaintoja loogisiksi kokonaisuuksiksi. Näin havainnoista syntyi alateemoja, jotka löytyvät tutkimustuloksista. Teemat muodostuivat kaikkien haastateltavien näkemyksistä. Suoria lainauksia lisättiin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman elävästi. Analyysin teorialähtöisyys nousee esiin johtopäätöksissä, joissa teoriaa osittain peilataan tutkimustuloksiin.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2009, 140) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita ja tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi) painottuu. Oman tutkimukseni luotettavuuden lisäämiseksi on koko tekemisen prosessi pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Huolellisessa kuvauksessa on pyritty perustelemaan mitä tutkitaan ja minkälaisista syistä. Sama koskee myös tutkimuksen raportointia, aineiston keruuta ja tutkimuksen tiedonantajien valintaa. Tutkittavan ilmiön luotettavan tulkinnan varmistamiseksi kohdeyhteydestä valittiin riittävä määrä samassa asemassa olevia haastateltavaksi, joilla oli kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen uskottavuuden vahvistamiseksi haastatteluihin valmistauduttiin huolella ja haastatteluista kerätty aineisto litteroitiin mahdollisimman nopeasti. Myös aineiston analyysimetodi ja tutkimustulokset on esitetty läpinäkyvästi ja niiden työstämiseen on käytetty runsaasti aikaa.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija itse on tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta, 1998, 211). Tutkijaprofiilin kuvaamisessa tulee pyrkiä läpinäkyvyyteen siten, että lukija saa käsityksen niistä lähtökohdista, jotka tutkimuksen tekemiseen ovat olleet olemassa. Luotettavuuden arvioinnissa keskeistä on kuvata avoimesti ne asiat, joissa tutkijalla ja tutkimuskohteella on olemassa yhteys. (Virtanen, 2006, 198-199.) Tutkimuksen tekijä työskentelee itse kohdeyhteyksessä. Tämä aiheuttaa subjektiivisen ongelman, koska kohdeyhteyksen organisaatiossa työskentely voi aiheuttaa asioiden näkemisen vain yhdestä näkökulmasta. Toisaalta uskon, että haastattelijan tuttuus on osaltaan vaikuttanut siihen, että haastateltavat vastasivat avoimesti kysymyksiin esittäen kriittisiä mielipiteitä ja ehdotuksia hyvinkin yksityiskohtaisella tasolla. Tutkimuksen lopullinen luotettavuus, ja se onko tutkimuksen kohdeyhteyksessä työskentelyni etu vai haitta, jää lukijan arvioitavaksi.

3.5 Virtuaalijohtaminen matkailualalla ja empiirisen tutkimuskohteen esittely

Virtuaalijohtaminen matkailualalla on Suomessa hyvin yleistä, varsinkin kansainvälisissä yrityksissä. Yrityksessä pääkonttori voi usein olla muualla kuin Suomessa ja tällöin esimies useinmiten voi johtaa useamman henkilön tiimejä virtuaalisesti toisesta maasta käsin. Tämä on todella yleistä ulkomaanmatkailuun keskittyvissä yrityksissä, mutta myös kotimaanmatkailuun keskittyvissä yrityksissä. Suomessa ulkomaanmatkailuun keskittyvissä yrityksissä useat tai kaikki sidosryhmät ja johdettavat voivat olla johdettavina toisesta maasta käsin. Kotimaanmatkailuun keskittyvissä yrityksissä (kuten hotelliketjuissa) voi ympäri Suomea sijaita eri toimipisteitä, joita johdetaan yhdestä pääkonttorista käsin. Mielestäni nimenomaan matkailualan tutkiminen virtuaalijohtamisessa on kiinnostavaa, koska olen toiminut alalla pitkään, ja matkailuala on monessa suhteessa ollut digitaalisuudessa ja virtuaalisuudessa edelläkävijä.

Tutkimuksen empiirinen kohdeyritys on TUI Nordicin organisaatio. Suomessa toimiva TUI Finland Oy Ab kuuluu TUI Nordiciin, joka puolestaan kuuluu maailman suurimpaan matkailukonserniin TUI Groupiin, jossa työskentelee 76 000 työntekijää 130 maassa. TUI Nordic on Pohjoismaiden suurin matkailutoimija ja sillä on noin 20 prosentin markkinaosuus pohjoismaisista matkailumarkkinoista. TUI Nordiciin kuuluvat matkanjärjestäjät TUI Finland, TUI Sverige, TUI Norge, TUI Danmark, Nazar ja WonderCruises sekä lentoyhtiö TUIfly. TUI Nordicissa työskentelee noin 1 600 työntekijää neljässä maassa. Osa henkilökunnasta työskentelee myös kohdeorganisaatioissa matkakohteissa. (TUI Finland, 2017.)

TUI Nordicissa tehtiin vuoden 2014 kesällä iso organisaatiomuutos, jossa maakohtaisista johtoryhmistä luovuttiin, ja nyt johtoryhmät ovat toimintokohtaisia ja pohjoismaisia. Pohjoismaisessa organisaatiossa on järjestäydytty toimintokohtaisesti siten, että jokaisessa neljässä maassa on näiden osalta samankaltaiset tiimit. Uuden organisaatiomallin tavoitteena oli keventää rakenteita ja mahdollistaa nopeampi reagointi markkinoiden muutoksiin ja asiakastarpeisiin. Tällä tavoin yritys halusi mahdollistaa osaamisen jakamisen yli maarajojen pohjoismaisella tasolla ja pitkällä tähtäimellä varmasti myös koko TUI Groupin tasolla.

Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena oli tutkia minkälaisia mahdollisuuksia TUI Nordicin esimiehet näkevät virtuaalitiimien johtamisessa. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet työskentelivät osittain tai kokonaan eri maassa kuin heidän alaisensa. Joukossa oli esimiehiä, joilla oli johdettavia niin esimiehen kotimaassa kuin myös muissa Pohjoismaissa. Viestintätilanteissa esimiehet käyttivät puhelinta, sähköpostia ja videoneuvotteluyhteyttä. TUI Nordicissa on panostettu

videoneuvottelulaitteiden hankintaan ja niiden käyttöä suositaan erityisesti matkakustannusten ja työajan säästämisen takia. Osa tiimeistä tapaa säännöllisesti myös fyysisesti samassa paikassa.

TUI Nordic valikoitui tutkimuksen tutkittavaksi kohdeorganisaatioksi, koska itse työskentelen TUI Nordicissa ja halusin oppia enemmän mahdollisuuksista, joita organisaatiossa työskentelevät esimiehet näkivät virtuaalitiimien johtamisessa. Mielestäni oli myös mielenkiintoista selvittää, minkälaisia mahdollisia eroja pohjoismaisessa organisaatiossa oli eri haastateltavien välillä. Suomessa on tutkittu jonkin verran, mutta ei mielestäni tarpeeksi virtuaalitiimien johtamista kansainvälisissä organisaatioissa.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen empiirisen aineiston keskeisimmät tulokset. Tutkimuksen tavoite on selvittää minkälaisia mahdollisuuksia esimiehet näkevät virtuaalitiimien johtamisessa pohjoismaisessa organisaatiossa, johon aineiston pohjalta pyritään vastaamaan. Tulokset on teemoiteltu haastattelurungon ja AI:n 4d-mallin kahden ensimmäisen kohdan mukaisesti kolmeen pääteemaan; virtuaalitiimin merkitykseen ja yhteydenpitoon, löytämiseen ja unelmointiin.

Jokaisessa pääteemassa on omat alalukunsa, joissa tarkastellaan tuloksia tarkemmin. Löytämisen ja unelmoinnin teemoja käsitellään AI:n periaatteiden mukaisesti mahdollisuuksien ja onnistumisten näkökulmasta. Analyysin ja havaintojen tueksi aineistosta on poimittu suoria lainauksia haastateltavien vastauksista, joilla on pyritty kuvaamaan tutkittua ilmiötä mahdollisimman selvästi. Haastateltavien anonyymiteetin varmistamiseksi lainauksissa ei käytetä ollenkaan lähdemerkintää.

4.1 Virtuaalitiimin merkitys organisaatiolle ja yhteydenpito

Haastatteluissa selvisi, että tiimien merkitys organisaatiolle koettiin tärkeänä ja niiden toiminta tuki kohdeyrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista pohjoismaisella tasolla. Osa haastateltavista korosti vastauksissaan, että tiimissä oli resurssipulaa. Näiden tiimien merkitys nähtiin vastaajien mielestä muuallakin organisaatiossa tärkeänä, mutta niille ei oltu annettu tarpeeksi henkilöstöresursseja. Haastateltavien vastauksissa korostui tiimien pohjoismainen rooli.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että esimiehet käyttivät paljon eri kommunikointitapoja tiimiensä kanssa. Kommunikaatio linkitettiin tässä yhteydessä usein vahvasti palaverien pitämiseen, mutta myös kahdenkeskisiin keskusteluihin ja tiedon päivittäiseen välitykseen. Suurin osa haastateltavista kertoi käyttävänsä kommunikoinnissa kaikkia yleisimpiä virtuaalitiimien kommunikointitapoja kuten Skype-videoneuvottelua, puhelinta, sähköpostia, chat-toimintoa, mutta myös fyysisesti samassa paikassa tapaamiset koettiin tärkeinä. Osa haastateltavista mainitsi eri sosiaalisten medioiden käytön kuten Facebookin yksityisryhmät, Facebook Messengerin, Snapchatin ja What's Upin kommunikoinnin välineiksi. Suurin osa haastateltavista kertoi Skype-videoneuvottelun olevan paras tapa kommunikoida virtuaalitiimin kanssa.

”Mä pidän suurimman osan palavereista Skypen välityksellä. Eli meillä on viikoittain palaverieita ja hirveän usein Nordic virtuaalipalaverieita joissa on vähintään yksi joka maasta mukana. Niissä sovitaan yhteisiä sääntöjä ja fokusalueita, mihin suuntaan nyt mennään. Näitä palaverieita on ainakin yksi palaveri viikossa. Mä yritän myös säännöllisesti pitää face-to-face palaverieja, jotta saisi sen henkilökontaktin kasvotusten ja fyysisesti paikallaan. Enimmäkseen Skype ja virtuaalijohtamista, mutta yritän saada läsnäolopalaverieja myöskin.”

”Pidän yhteyttä sekä tapaamisilla face-to-face että puhelimitse Skypellä tapahtuvilla palavereilla. Viikoittain on Skype-palavereita, joka toinen viikko on one-to-one palavereita kaikkien tiimiläisten kanssa joka on Skypessä tai jos satutaan olemaan samassa paikassa tämä palaveri on face-to-face. Kerran kuussa on koko tiimin tapaaminen face-to-face, jossa istutaan koko päivä yhdessä. Tämän lisäksi on myös sattumanvaraisia kohtaamisia. Päivittäin on myös ad hoc chattiilyä ja puhelinkeskusteluja ym.”

”Skype-kokoukset ovat toimineet parhaiten, mutta nyt lähiaikoina on ollut paljon enemmän fyysisiä kokouksia koulutusten takia. Tietokoneen chat-toiminto ja puhelinkeskustelut toimivat myös hyvin.”

”Yritän minimoida maileja ja pitää mieluummin Skype-palavereja, jossa yhdessä sovitaan asioista. Sähköpostissa voi tulla myös väärinkäsityksiä ja kulttuurillisia yhteentörmäyksiä helpommin. Eri kulttuurien huomioiminen tulee paremmin esiin Skype-palavereissa.”

”Työskentelemme nykyään virtuaalisesti ja koska emme voi matkustaa koko ajan ajankäytöllisistä ja kustannussyistä tulee meidän käyttää virtuaalisia työvälineitä kommunikoinnissa. Skype-videoneuvottelu on todella hyvä työkalu virtuaalisiin palaveriiniin. Eniten käytetään Skype-videoneuvottelu työkalua tiimin kommunikoinnissa ja se on kaikista tehokkain tapa kommunikoida viikoittaisissa palavereissa. Kehitys- ja tavoitekeskustelut (ja pidemmissä palavereissa) tulisi kuitenkin pyrkiä pitämään kasvotusten henkilökohtaisuuden säilyttämiseksi.”

”Pääasiassa kommunikointiin käytetään tiimissä Skype-neuvottelua, koska se on kaikista toimivin; puhelun aikana voi nähdä toisen ja jakaa tietokoneen ruudun. Tämä toimii varsinkin, jos kokouksessa on enemmän kuin kaksi henkilöä. Skype on myös kaikista tehokkain ja toimivin kommunikointiväline virtuaalitiimin yhteydenpidossa.”

”Paljon ollaan yhteydessä Skypellä, sähköpostilla, puhelimitse. Joidenkin kanssa What's upilla ja Snapchatilla, Facebook Messengerillä ja Facebook yksityisryhmissä. Skypessä kokoukset toteutuu parhaiten.”

Suurin osa haastateltavista korosti, että paras kommunikointitapa ja väline riippui kommunikoitavan asian luonteesta. Erityisen merkittävälle asioille, kuten organisaatiomuutoksille, koettiin että fyysisesti samassa tapaaminen oli tärkeää, kun taas viikoittaisessa kommunikaatiossa ja erityisesti viikoittaisessa raportoinnissa Skype-videoneuvottelu nähtiin riittävänä. Kiireellisissä asioissa koettiin, että perinteinen puhelinkeskustelu oli paras tapa kommunikointiin. Samoin tietokoneen chat-toiminto koettiin toimivaksi lyhyissä, vähän aikaa vievissä asioissa. Sähköpostin rooli korostui

silloin, jos haluttiin tallentaa kommunikaatio. Osa haastateltavista korosti palaverien struktuurin tärkeyttä viestintämuodosta huolimatta.

”Toimivin tapa riippuu asiasta. Virtuaalipalaverit voivat olla todella antoisia, koska me voimme saada kaikki maat kerralla ilman extra kuluja ”paikalle”. Näissä pohjoismaisissa palavereissa voidaan neutraalisti sparrata yhteisessä neutraalissa alustassa Skypen välityksellä. Se antaa erilaisen fiiliksen palaveriin. Paikallisesti pidetään vaan paikallisen tiimin kanssa palaveri, harvemmin ollaan kaikki fyysisesti samassa paikassa. Sopivassa suhteessa molempia pitää olla ja riippuu asiasta. Isompi change management asia vaatii fyysistä paikalla oloa, kun taas viikoittaiset yleiset raportoinnit yms. voi hyvin pitää virtuaalisesti Skypen välityksellä.”

”Ei voi valita yhtä toimivaa tapaa, koska johonkin asiaan sopii joku tapa ja toiseen toinen. Kuukausipalavereissa puhutaan laajemmista asioista ja silloin on helpompi olla face-to-face. Viikkopalavereissa, joissa usein katsotaan raportteja yhdessä riittää, että ollaan kaikki Skypessä ja jaetaan näyttö ja katsotaan yhdessä samaa dokumenttia ja keskustellaan puhelimesta.”

”Paras tapa pitää yhteyttä on soittaa erityisesti, jos asia on kiireellinen tai lyhyt. Sähköpostit toimivat, jos kommunikaatio pitää tallentaa. Palavereiden strukturoitu rakenne on tärkeä viestintämuodosta välittämättä.”

”Käytännön asioiden koordinoinnissa sähköposti on paras ja helpoin. Dialogin ja keskustelun muodostamisessa on Skype-kokoukset parhaat. Chat on paras pikajuttujen hoidossa.”

Osa esimiehistä koki, että paras tapa kommunikoida on aina kasvokkain fyysisesti samassa paikassa. Kasvokkain tapaaminen koettiin ainoana keinona muodostaa parhain dialogi.

”Paras tapa kommunikoida on aina kasvokkain, koska silloin näkee parhaiten, miten ihmiset reagoivat asioihin ja silloin saa parhaimman dialogin. Tästä ei pääse millään koskaan eroon.”

Yhteenvedona voidaan todeta, että tiimien merkitystä organisaatiolle kuvailtiin haastatteluissa erittäin tärkeänä erityisesti pohjoismaisesta näkökulmasta. Virtuaalitiimin välisessä kommunikaatiossa käytettiin useita eri viestintätapoja, mutta Skype-videoneuvottelu nousi useissa vastauksissa toimivimmaksi. Kommunikaatitavan valintaan vaikutti kuitenkin eniten viestittävän asian luonne.

4.2 Löytäminen

Löytämisen vaiheessa, haastattelukysymysten aihepiireiksi valittiin virtuaalijohtaminen kolmessa eri teemassa: huippuhetket virtuaaliorganisaatioon siirtymisen jälkeen, henkilökohtaiset kokemukset virtuaaliorganisaatiosta ja henkilökohtaiset kokemukset virtuaalitiimin johtamisesta. Kysymyksillä haluttiin selvittää nykyisyyden huippuhetkiä ja antaa niille niiden ansaitsema arvostus, sekä päästä kuvailemaan mitä mahdollisuuksia virtuaalityöskentelyyn siirtyminen on antanut tutkimuksen kohdeyrityksen organisaatiolle. Haastateltavia pyydettiin vertaamaan aikaa ennen virtuaaliorganisaatioon siirtymistä ja virtuaaliorganisaatiossa työskentelyä.

4.2.1 Huippuhetket virtuaaliorganisaatioon siirtymisen jälkeen

Ensimmäisessä löytämisen vaiheen alateemassa selvitettiin huippuhetkiä virtuaaliorganisaatioon siirtymisen jälkeen. Haastateltavien piti kuvata organisaation näkökulmasta parhaita kokemuksia virtuaaliorganisaatioon siirtymisen jälkeen, virtuaalityöskentelyn huippuhetkiä ja minkälaisia mahdollisuuksia virtuaalityöskentelyyn siirtyminen on antanut organisaatiolle.

Paras kokemus virtuaaliorganisaatioon siirtymisen jälkeen

Yleisesti parhaimmaksi kokemukseksi virtuaaliorganisaatioon siirtymisen jälkeen koettiin olevan se, että tietoa ja hyviä käytäntöjä pystyttiin nyt enemmän jakamaan yli maarajojen. Eri asioihin ja liiketoiminnan osa-alueisiin saatiin nyt monia eri näkemyksiä aiempaa enemmän. Parhaiden käytäntöjen käyttöönotto koettiin myös toimintaa tehostavana tekijänä, koska virheitä ei tarvinnut tehdä kaikissa maissa uudestaan, vaan voitiin oppia yhden maan tekemistä virheistä.

”Eri asioihin sekä osa-alueisiin saadaan monia eri näkemyksiä ja mielipiteitä eri Pohjoismaista.”

”Ideoiden ja kokemusten jakaminen yli maarajojen. Ajan säästäminen, kun kuulee mitä toimivaa jossain maassa on tehty ja jakaa se muille maille. Käyttää eri maista saatua tietoa ja oppeja koko Pohjoismaiden hyväksi.”

”Virtuaalisella työmenetelmällä saa parhaat tulokset, kun voidaan joka maasta ottaa best practiset käyttöön kaikissa maissa ja samoja virheitä ei tarvitse tehdä uudestaan muissa maissa. Tällä työmenetelmällä pystyy nää ”best practise jutut” niinku jalostamaan aika toimiviksi muissakin maissa ja niinku riittää, että moka yhdessä maassa. Ei tarte kaikissa maissa tehdä samaa virhettä.”

”Suoraviivaisuus ja kustannustehokkuus on yleisiä hyviä asioita organisaatiolle. Yleisesti paras kokemus on ollut best practise sharing, että pystyy jakamaan niitä huippuhetkiä mitä oli ennen ja

ottaa niitä hyödyksi nyt tässä yhteisesti. Valitaan se paras tapa mitä on ehkä jo koettu per maa ja siitä voi oppia ja tehdä uusi Nordic (pohjoismainen) tapa toimia. Jakaminen ja yhteinen suunta ovat olleet huippuhetkiä.”

”Mun näkökulmasta, kun tiedän miten tähän on tultu, eli kun on yhdistetty neljän eri maan yksiköt yhdeksi, jos meillä ei olisi virtuaalitekemistä ja me ei tehtäisi samaa asiaa yhdessä niin moni hyvä asia olisi jäänyt toteutumatta. Parhaiden käytäntöjen jakaminen alkaa virtuaaliorganisaatiossa toteutua eri tavalla, kun ruvetaan tekemään säännönmukaisesti yhdessä töitä. Silloin silmät avautuu näille asioille. Kun jossain esimerkiksi kuvitellaan, että tehdään näin ja toisaalla kuvitellaan, että tehdään näin, niin kumpikaan ei ole välttämättä oikein.”

Organisaation rakenteen kannalta koettiin, että pohjoismaisella virtuaaliorganisaatiolla on voitu varmistaa yrityksen yhteinen suunta. Tämä tarkoittaa, että neljän Pohjoismaan eri myyntiyritykset eivät jokainen työskentele omien päämäärien ja suunnitelmiensa kanssa, vaan on muodostettu yhteinen suunta ja tavoitteet. Virtuaaliorganisaation koettiin myös vähentäneen hierarkkisuutta, koska organisaatiossa oli aiempaa vähemmän ylintä johtoa.

”Koen, että virtuaalisen organisaation myötä ollaan voitu varmistaa yrityksen Nordic (eli pohjoismainen) suunta. Ennen pohjoismaista organisaatiota meillä oli neljä siiloa, eli maakohtaisesti oli neljä johtoryhmää ja neljä eri strategiaa ja neljä eri suuntaa, nyt me ollaan onnistuttu tehostamaan niin, että oikeasti olemme Nordic (pohjoismainen) organisaatio ja virtuaalisesti johdettu, joka oikeasti yrityksenä menee samaan suuntaan.”

”Organisaatio on kevyempi ja ehkä nyt on vähän vähemmän hierarkkisuutta siinä mielessä, että on vähemmän korkeita pomoja.”

Esimiehet kokivat erityisen hyvänä verkostojen ja eri tehtäviin käytettävissä olevien työntekijöiden joukon laajentumisen. Ennen esimies pystyi valitsemaan työntekijän vain omasta maasta, mutta nyt valittavana oli työvoimaa kaikista Pohjoismaista. Myös työntekijöiden kehittämiseksi nähtiin enemmän mahdollisuuksia virtuaaliorganisaatioon siirtymisen myötä.

”Verkostojen kasvaminen kaikille. Nyt myös voin valita työntekijän useammasta maasta. Ennen pystyin valitsemaan työntekijän vain yhdestä maasta, nyt oikea henkilö ja osaaja voi löytyä mistä tahansa Pohjoismaasta, joten on enemmän valittavaa. Ihmisten kehittämistä voi tehdä paljon enemmän isommissa organisaatioissa.”

”Pystytään löytämään pohjoismaisesti oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin ja löydetään oikea osaaminen.”

Virtuaaliorganisaatioon siirtyminen koettiin välttämättömänä askeleena kohti uuden ajan organisaatiota kansainvälistyvässä maailmassa. Vaikka kysymyksen tarkoitus oli keskittyä vain parhaisiin kokemuksiin, tuli esille myös ongelmia ja kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksissa nähtiin tärkeänä osallistaa työntekijöitä tarpeeksi virtuaaliorganisaation muodostamisessa ja suunnittelussa.

”Virtuaaliorganisaatio on välttämättömyys ja on tärkeää tehdä se kunnolla ja oikein. Ihmisten osallistaminen on tärkeää ajoissa organisaation koontivaiheessa. Tärkeää selittää miksi teemme nyt näin. Parhaat ideat virtuaaliorganisaation muodostamisen osalta tulevat usein työntekijöiltä, ei johdosta. Usein organisaatiokaaviot ja raportointi kaaviot sekä tavoitteet määritellään ennen kuin määritellään prosessit.”

Virtuaalityöskentelyn huippuhetket

Aineiston perusteella virtuaalityöskentelyn huippuhetkiä organisaatiossa ovat olleet yhteishengen luominen yli maarojen ja tehokkuuden parantuminen. Pohjoismaisesti yli maarojen työskentelyn ja virtuaalisten työskentelytapojen nähtiin parantavan organisaation tehokkuutta entisestään. Kommunikaation tarkkuus nostettiin yhdeksi edellytykseksi tehokkuudelle.

”Hyvän yhteishengen luominen virtuaalitiimissä yli maarojen ovat olleet huippuhetkiä.”

”Tehokkaat Skype-kokoukset, joiden jälkeen kaikki tuntevat saaneensa kokouksesta jotain irti.”

”Kommunikaation täytyy olla todella tarkkaa ja spesifiä, joka myös muodostaa tehokkuutta, koska ylimääräiseen löpinään ei ole niin paljon aikaa.”

Virtuaalityöskentelyn huippuhetkiksi nostettiin myös verkostoituminen, globalisoituminen ja eri kulttuurien sekoittuminen sekä sen kautta oppiminen muilta mailta ja ihmisiltä. Ongelmien ratkaiseminen yhtenäisenä virtuaalitiiminä yli maarojen nähtiin virtuaalityöskentelyssä huippuhetkenä, koska sen synnyttämä valmennuskulttuuri auttoi tiimien yhteisen suunnan muodostamisessa.

”Globalisoituminen ja kulttuurien sekoittuminen on ollut merkittävää pohjoismaisesti uudessa organisaatiossa ja olen pitänyt siitä. Uskon, että tulemme koko konsernin tasolla tulevaisuudessa työskentelemään enemmän yhdessä, ei vain pohjoismaisesti. Parasta on, että oppii paljon muista maista ja muilta. Jokin uusi teknologia voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi Suomessa ja sen jälkeen se otetaan käyttöön muissa maissa. Verkostoitumisen hetket ovat olleet myös huippuhetkiä virtuaalityöskentelyssä.”

”Just se, että tiimi keskenään oivaltaa asioita Skypen välityksellä yhdessä virtuaalisesti. Jollain on joku ongelma, esimerkiksi Tanskalla on joku ongelma ja se tuodaan esiin siinä palaverissa. Sitten Suomi sanoo, että meillä oli sama ongelma vuosi sitten ja me ratkaistiin tää tälleen ja tälleen. Siitä lähtee liikkeelle yhteis couchaus (valmennus) ja yhteinen suunta sekä auttaminen yli maarajojen. Tämä ei olisi ollut ennen virtuaalijohtamista ainakaan näin helppoa.”

”Huippuhetkiä ovat olleet, kun pohjoismaiset eri kulttuurit toimivat yhdessä omassa mixissä tässä yrityksessä.”

Virtuaalisesta näkökulmasta huolimatta osa haastateltavista nosti virtuaalityöskentelyn huippuhetkiä olevan ne hetket, kun kohtaamiset olivat tapahtuneet kasvotusten. Fyysisesti samassa paikassa kohtaaminen auttoi ihmisiä tutustumaan toisiinsa paremmin ja sitä kautta luovan luottamusta, mikä taas auttoi virtuaalityöskentelyn parantumisessa. Virtuaalityöskentelyn koettiin helpottuvan, kun ihmiset tunsivat toisensa paremmin ja luottamusta oli enemmän. Tällöin työntekijät ymmärsivät paremmin toisiaan.

”Parhaat kokemukset ovat olleet, kun näemme kasvotusten tiimin kanssa.”

”Parhaat kokemukset ovat olleet face-to-face kohtaamiset. Virtuaalitekeminen paranee sitä mukaa kun ihmiset tuntevat enemmän toisiaan ja luottamus lisääntyy. Mitä paremmin tuntee toisen henkilön, sitä paremmin esimerkiksi Skypen välityksellä ymmärtää häntä ja saa hänet ymmärtämään sinua ja saa asioita eteenpäin. Myös rivien välistä lukeminen helpottuu. Jos ei ole olleenkaan face-to-face kohtaamisia, on asioita aika vaikea hoitaa eteenpäin. Ihmisten kohtaaminen henkilökohtaisesti on ollut paras kokemus.”

Yhtenä virtuaalityöskentelyn huippuhetkenä nousi esiin myös tekniikan toimivuus, jota ei koettu aina itsestäänselvyytinä. Tekniikan täydellinen toimiminen virtuaalisissa kokouksissa nähtiin tärkeänä huippuhetkenä, joka loi sujuvuutta kommunikaatioon ja työskentelyyn.

”Sellaset hetket, joissa tekniikka on pelannut ja ollaan videokonferenssissa pystytty järjestämään niin että kaikki ovat ihan oikeasti käyttäneet sitä videota ja sitten on saatu tekniikka toimimaan niin että näytöt ovat toimineet kaikilla sekä ääni on kuulunut kaikille. Yleensä joku näistä ei toimi, joten kokouksen onnistuminen on pienestä kiinni. Joten silloin kun kaikki toimii, on se huippuhetki.”

Mahdollisuudet virtuaalityöskentelyyn siirtymisen jälkeen

Mahdollisuudet organisaation virtuaalityöskentelyyn siirtymisen jälkeen kiteytyivät hyvin pitkälle tehokkuuden ympärille. Tehokkuus nähtiin työn rationalisoitumisen kautta; samojen työkalujen käyttö sekä ideoiden jakaminen ja hyödyntäminen kaikissa maissa. Myös kustannustehokkuus nähtiin mahdollisuutena, kun matkustaminen muihin maihin väheni ja aikaa sekä rahaa säästyi. Vapautuneita resursseja voitiin käyttää muilla tavoilla hyödyksi. Myös yhteisen vision ja suunnan rakentuminen koettiin olevan organisaatiolle uusi mahdollisuus virtuaalityöskentelyyn siirtymisen jälkeen.

”Työn tekemisen rationalisoituminen ja sitä myötä tehokkuus on parantunut. Nykyisin käytetään samoja työkaluja ja toimintatapoja kaikissa maissa. Asioita ei tarvitse tehdä neljään kertaan aina joka kerta.”

”Pohjoismaisesta asetelmasta on ollut hyötyä tehokkuuden ja ideoiden jakamisen kautta. Eli jos joku idea on keksitty jossain maassa, voidaan se kätevästi ja tehokkaasti tuottaa sekä hyödyntää muissa maissa. Ei tarvitse tuottaa jotain neljässä eri maassa neljään eri kertaan. Pyörää ei tarvitse keksiä kolmea kertaa uudestaan. Vaan voidaan hyödyntää idea yhdestä maasta muille kolmelle maalle myös.”

”Mahdollisuudet ovat tiedon jakaminen ja sitä kautta oppiminen ja ehkä tietynlainen tehokkuuden lisääminen.”

”Ei kulu aikaa matkustamiseen, eli säästyy aikaa muuhun kuin matkustamiseen. Pystytään toimimaan tehokkaammin eli säästämään aikaa ja resursseja muuhun käyttöön.”

”Mun mielestä tietyllä tavalla yhteinen suunta ja kustannustehokkuus, jos sen johtaa hyvällä tavalla yhtenäisesti ja pysyy siinä. Tietynlainen suoraviivaisuus on helpottunut ja sama suunta ja sama visio on helpompaa siinä kokonaisuudessa ainakin meillä ollut viedä läpi.”

Työntekijöiden näkökulmasta yhtenä mahdollisuutena nähtiin kollegoiden verkostojen kasvaminen yli maarajojen ja sitä kautta uusien kulttuurien oppiminen. Verkostojen kasvattaminen koettiin motivaatiotasoa nostavana asiana varsinkin niille työntekijöille, jotka halusivat suunnata kansainväliselle uralle. Eri kulttuurien oppiminen nähtiin erittäin positiivisena ja tärkeänä mahdollisuutena.

”Motivaatiotasolla on myös monille ihmisille innostavaa, että rajoitetun oman maatiimin lisäksi on nelin tai viisinkertainen määrä työkavereita muissa maissa ketä sä tunnet ja kenen kanssa voi olla yhteyksissä ja verkostoitua ja oppia eri kulttuureja.”

4.2.2 Henkilökohtaiset kokemukset virtuaaliorganisaatiosta

Toisessa löytämisen vaiheen alateemassa käsiteltiin henkilökohtaisia kokemuksia virtuaaliorganisaatiosta. Ensimmäisessä kysymyksessä haastateltavia pyydettiin kertomaan omista hyvistä kokemuksista virtuaalityöskentelyyn liittyen. Toisessa kysymyksessä kartoitettiin, mitä haastateltavat arvostivat eniten itsessä ja työssä virtuaalitiimin jäsenenä. Kysymysten avulla oli tarkoitus löytää omasta henkilökohtaisesta näkökulmasta nykyisyyden huippuhetkiä virtuaaliorganisaatiossa työskentelystä verrattuna aikaan ennen virtuaalityöskentelyä.

Omat hyvät kokemukset organisaation virtuaalityöskentelyyn liittyen

Aineiston perusteella haastateltavien henkilökohtaiset hyvät kokemukset virtuaalityöskentelyyn liittyen olivat hyvin erilaisia. Osa esimiehistä koki esimerkiksi, että henkilökohtaisella tasolla virtuaalikokouksiin oli helppo osallistua, koska niihin pystyi osallistumaan melkein mistä vain.

”Virtuaalikokouksiin voidaan joustavammin osallistua mistä vain, esimerkiksi työmatkoilta tai lentokentältä. Jos ei velvoiteta näkemään fyysisesti. Kokousta ei tarvitse siirtää, jos joku ei pääse fyysisesti paikalle eli voidaan pitää paikasta riippumatta.”

”Virtuaalisesti työskentely antaa enemmän joustavuutta. Voin työskennellä mistä lokaatiosta käsin tahansa, erityisesti koska suurin osa tiimistäni työskentelee muualla kuin kotimaassani. Tiimini on tottunut työskentelemään virtuaalisesti.”

Toisilla haastateltavilla taas oppiminen uusista kulttuureista ja tutustuminen uusiin ihmisiin, sekä osaamisen laajentaminen isomman organisaation mahdollisuuksien myötä, olivat omia hyviä

kokemuksia virtuaalityöskentelyyn liittyen. Erityisesti osaamisen laajentuminen nähtiin tärkeänä henkilökohtaisena hyvänä kokemuksena.

”Tutustuminen uusiin ihmisiin ja kulttuureihin.”

”Aiempaan organisaatioon verrattuna ollaan isompi organisaatio ja meillä on enemmän osaamista ja osaajia talossa. Siihen että vertaa mitä meillä oli aikaisemmin, tää että ollaan isompi virtuaali organisaatio mahdollistaa sen, että meillä on todella paljon osaamista talossa. Yksi ihminen huolehtii aika spesifistä osa-alueesta, jolloin se on todella kovan luokan osaaja siinä. Näin ollen muut hyötyvät siitä todella paljon, koska opitaan sen alan parhaalta verrattuna, että kaikki tehtäisiin lokaalisti. Osaamisen laajentaminen ja kasvaminen on henkilökohtaisesti merkittävästi lisääntynyt virtuaalisen organisaation myötä.”

Osa haastateltavista nosti esille myös tehokkuuden ja kurinalaisen työskentelyn hyvänä kokemuksena virtuaalityöskentelyssä. Pohjoismaainen virtuaalityöskentely on mahdollistanut, että asioita ei tarvitse kertoa neljään eri kertaan neljässä eri maassa, joka vaatisi matkustamista. Saman viestin kertominen samaan aikaan koettiin asioita helpommin eteenpäin vievänä asiana, ja se usein paransi myös suoritusta sekä tavoitteisiin pääsemistä. Kurinalaisessa virtuaalityöskentelyssä arvostettiin tekniikan sujuvaa käyttöä sekä kokousten hyvää valmistelua sujuvuuden takaamiseksi. Virtuaalikokousten hyvää johtajuutta arvostettiin.

”Mua on henkilökohtaisesti esimiestyössä helpottanut, että ei tarvitse sanoa asioita neljään kertaan. Mä matkustaisin kolmeen eri maahan ja sanoisin samat asiat uudestaan ja uudestaan. Nyt pystyn virtuaalisesti kerta heitolla hoitamaan saman viestin kaikille Nordicisti. Juuri tänään oli sellainen palaveri, jonka koin todella hyväksi koska meillä oli paljon yhteisiä asioita jotka johtavat siihen yhteiseen visioon ja yhteiseen suuntaan. Nämä parantavat suoritusta ja tavoitteisiin pääsyä. Tietynlainen suoraviivaisuus ja tehokkuus. Saman viestin varmistaminen täsmälleen kaikille samaan aikaan on hyvä, jonka jälkeen asioita on helpompi viedä eteenpäin yhdessä.”

”Omat hyvät kokemukset liittyvät tietyllä tavalla kurinalaiseen työskentelyyn, että sitten kun jos ajatellaan virtuaalikokouksia, niin varmaan parhaat kokemukset tulee siitä, että joku on oikeasti valmistautunut hyvin ja valmistanut hyvin kokouksen ja osaa käyttää tekniikkaa hyvin ja osaa johdattaa kokousta ja pystyy jotenkin tuomaan näkyväksi sen mikä ei ole näkyvää, koska ihmisethän eivät näe toisiaan välttämättä riippuen siitä miten paljon videoyhteyttä käytetään. Kun virtuaalipalaverin vetäjä pystyy oikealla tavalla johtamaan palaveria.”

Mitä arvostat eniten itsessäsi ja työssäsi virtuaalitiimin jäsenenä

Aineiston perusteella haastateltavat arvostivat eniten itsessä ja työssään virtuaalitiimin jäsenenä uramahdollisuuksien laajentumista. Virtuaalityöskentelystä koettiin saatavan hyvää kokemusta ja oppeja tulevaisuutta varten, etenkin jos suuntana oli kansainvälinen ura. Virtuaalityöskentely mahdollisti kansainvälisen uran ilman fyysistä muuttamista toiseen maahan.

”On hyvä nyt työskennellä tässä pohjoismaisessa virtuaaliorganisaatiossa, jos haluaa edetä urallaan eteenpäin, täytyy muistaa, että isot yritykset ovat tänä päivänä globaaleja.

Pohjoismaisesta organisaatiosta on ollut hyvä saada oppia, miten virtuaalisessa organisaatiossa työskennellään. Opit ovat olleet, että virtuaaliorganisaatiossa voi työskennellä sujuvasti ja voi harkita jatkossa työskentelevänsä globaalimmassa työympäristössä. Ensisijaisesti olen arvostanut sitä, että on saanut kokemusta ja varmuutta virtuaaliorganisaatiossa työskentelystä.”

”Uramahdollisuudet ovat laajemmat ilman muuttamista fyysisesti.”

”Ehdottomasti on parasta, että uramahdollisuudet ovat paremmat virtuaaliorganisaatiossa, koska niinku muussa tapauksessa se velvoittaisi muuttamista. Virtuaaliorganisaatiossa sijainti voi käytännössä katsoen olla mikä vaan.”

”Eihän munkaan roolia pystyisi olemaan ilman virtuaalityöskentelyä. Mutta käytännössä virtuaalinen työskentely mahdollistaa, että voi työskennellä missä päin maailmaa tahansa.”

Verkostoituminen nostettiin myös arvostuksen kohteeksi työssä virtuaalitiimin jäsenenä.

Verkostoituminen nähtiin tässä kohtaa laajempänä kuin vain pohjoismaisena ilmiönä. Koko konsernin tasolla verkostoituminen tarkoitti työskentelyä virtuaalisesti Euroopassa muiden maiden kanssa.

”Verkostoituminen ympäri organisaatiota laajemmin. Meillä on yllättävän tiivis porukka konsernissa ja sen kautta pystyy jakamaan kokemuksia myös Pohjoismaiden ulkopuolelle. Se ei olisi käytännössä mahdollista tai olisi ainakin hankalaa, jos ei olisi virtuaaliorganisaatiota ja sitä virtuaalista yhteydenpitoa.”

4.2.3 Henkilökohtaiset kokemukset virtuaalitiimin johtamisesta

Kolmannessa löytämisen vaiheen alateemassa käytiin läpi henkilökohtaisia kokemuksia virtuaalitiimin johtamisesta. Ensimmäisessä kysymyksessä haastateltavia pyydettiin kuvailemaan onnistumisen kokemuksia virtuaalitiimin johtamisessa. Toisessa kysymyksessä selvitettiin mitä esimiehet arvostivat eniten virtuaalitiiminsä työskentelyssä. Kolmannessa kysymyksessä käsiteltiin millä tavoin esimiehet olivat pystyneet tukemaan virtuaalitiiminsä toimintaa. Kysymysten avulla oli tarkoitus löytää omasta henkilökohtaisesta näkökulmasta nykyisyyden huippuhetkiä virtuaalitiimin johtamisessa.

Henkilökohtaiset onnistumisen kokemukset virtuaalitiimin johtamisessa

Henkilökohtaiset onnistumisen kokemukset virtuaalitiimin johtamisessa olivat hyvin moninaiset. Esimiesten onnistumisen kokemukset liittyivät kommunikointiin, tiimiläisten osallistuttamiseen ja valtuuttamiseen sekä yhteishengen ja luottamuksen rakentamiseen. Onnistumisen kokemuksia koettiin myös siinä, että oli pystytty olemaan tarpeeksi läsnä ja viemään tiimin asioita eteenpäin organisaatiossa.

Virtuaalityöskentelyssä kommunikaation täytyi olla paljon selkeämpää, jotta viesti saataisiin oikealla tavalla perille. Tiimiläisten osallistuttamisessa nähtiin tärkeänä, että oli onnistuttu jakamaan työtehtävien vastuut tasapuolisesti tiimiläisten kesken fyysisestä sijainnista huolimatta. Luottamuksen rakentuminen koettiin myös onnistumisen kokemuksena. Virtuaalityöskentelyssä luottamussuhteen muodostuminen nähtiin vaikeampana. Kun luottamus saatiin muodostettua, sujui työkin paremmin. Onnistumisen kokemukset eivät välttämättä täysin liittyneet pelkästään virtuaalityöskentelyyn, vaan yleisesti tiimin johtamiseen.

”Kommunikaation ja viestinnän täytyy olla paljon selkeämpää virtuaaliorganisaatiossa ja siinä koen olevani onnistunut.”

”Annan jokaiselle puheenvuoron ja mahdollisuuden sanoa mielipiteensä. Ohjaan asiat aina sille tiimiläiselle, joka on vastuussa ko. osa-alueesta eikä jaa tehtäviä vain pääkonttorilla, vaikka se olisi joskus helpompaa kuin koordinoita virtuaalisesti. Työskentelen asian kanssa todella paljon ja näen sen tärkeänä.”

”Yhteishengen luominen on todella tärkeää, koska jos siinä onnistuu hyvin voi tuntea yhteenkuuluvuutta tiimin sisällä ja myös jutella kaikesta; hyvistä ja huonoista asioista suoraan. Yritän keskittyä tähän koko ajan.”

”Henkilökohtaisia onnistumisen kokemuksia ovat olleet varmaankin luottamuksen rakentumiset, koska moni asia perustuu siihen, kun ei olla lähekkäin ja ei voida olla samassa konttorissa. Kuitenkin kun pystyy muodostamaan luottamussuhteen, jossa asiat etenevät, vaikka ei aina pystytäkään kahvikupin ääressä (fyysisesti) käymään niitä läpi.”

”Se että saa palautetta, että on hoitanut homman hyvin ja kun itse virtuaalisesti oman esimiehen kanssa tietää miten vaikeaa se on, niin kun saa kuulla, että itse on onnistunut. Virtuaalijohtaminen on vaikeampaa kuin kasvokkain johtaminen. Myös tästä syystä hyvän palautteen kuuleminen tuntuu hyvälle. Koen, että olen ollut tarpeeksi läsnä ja saatavilla, sekä hoitanut asioita eteenpäin.”

Virtuaalitiimin johtamisessa onnistumisen kokemukset liitettiin myös teknisiin kommunikointivälineisiin ja työtapoihin, joiden kautta oli onnistuttu luomaan hyvä yhteys tiimin kanssa päivittäisessä työskentelyssä. Erityisesti Skype-videoneuvottelun käyttäminen virtuaalisessa työskentelyssä nähtiin tehostaneen tiimiläisten työskentelyn seuranta ja virtuaalijohtamista. Skype-videoneuvottelun onnistunut hyödyntäminen liitettiin nopeisiin vastauksiin verrattuna sähköpostiin, tehokkaaseen työskentelyyn ja parantuneeseen dialogiin. Hyvän palaverin säännöissä ja struktuurissa pitäytyminen koettiin onnistumisena virtuaalitiimin johtamisessa.

”Onnistumisen kokemukset liittyvät digitaalisten työkalujen käyttöön yleisesti. Olemme vuosien saatossa oppineet paljon, miten työskennellä virtuaalisesti käyttäen digitaalisia työkaluja. Olemme nyt tottuneet työskentelemään käyttäen Skype-videoneuvottelua, Trelloa (projektityökalu) ja intranetiä. Kehityksen seuraaminen digitaalisesti on tärkeää. Mielestäni se on ainut tapa seurata tuloksia, kun työskennellään virtuaalisesti. Kun fyysisesti ei nähdä niin usein, on tärkeää seurata kehittymistä virtuaalisilla työvälineillä. Menestys on ollut, että minulla on mielestäni hyvä yhteys ja ymmärrys tiimin kanssa mitä he tekevät päivittäin.”

”Pidän lyhyiden asioiden nopeista seurannoista ja itse käytän sitä paljon. Otetaan nopea Skype-palaveri 15 minuuttia ja käydään läpi tämä ja tämä, sen jälkeen olemme nopeasti fit for fight ja voimme mennä eteenpäin. Seurantaan ja nopeaan asioiden varmistamiseen esimerkiksi fokusalueiden osalta. Seuraat virtuaalisen johtamisen avulla tehokkaammin eri projekteja. Skypen avulla saa välittömän vastauksen, toisin kuin esimerkiksi sähköpostissa harvemmin. Skypen vahva puoli on myös yhteinen dialogi.”

”Yritän pidättäytyä tietynlaisissa Skype säännöissä, mitä normaaleissa palaverieissakin (face-to-face) pitäisi olla. Henkilökohtainen onnistumisen tunne liittyy siihen, että on pystynyt luomaan struktuurin ja yrittää pidättäytyä hyvän palaverin säännöissä.”

Henkilökohtaiset onnistumisen kokemukset virtuaalitiimin johtamisessa yhdistettiin myös Pohjoismaiden ulkopuolelle suunnattuihin projekteihin. Yhdessä virtuaalitiimin kanssa oli menestyksekkäästi viety virtuaalisesti omia hyviä prosesseja ja toimintatapoja eteenpäin konsernin muihin maihin. Tätä kautta virtuaalityöskentelyn nähtiin mahdollistaneen globaalimman työskentelyn koko tiimille ja mahdollisuuden viedä omia asioita ja agenda eteenpäin konsernin sisällä.

”Onnistumisen kokemuksia on tullut esimerkiksi työskentelemällä virtuaalisesti Pohjoismaiden ulkopuolella yhdessä tiimin kanssa. Virtuaalisesti ollaan työskennelty Englannin kanssa. Jotkut prosessit ja seurannan mallit on viety onnistuneesti eteenpäin Pohjoismaista yhdessä tiiminä koko TUI konsernin käyttöön ehkä jopa. Virtuaalisuus on myös mahdollistanut globaalimman työskentelyn tiimille ja laajentanut mahdollisuuksia puolin ja toisin viedä omaa agenda eteenpäin myös.”

Mitä arvostettiin eniten virtuaalitiimin työskentelyssä

Oman virtuaalitiimin työskentelyssä arvostettiin eniten tiedon ja ideoiden jakamista. Tiedon jakaminen onnistuneesti neljästä eri Pohjoismaasta koettiin olevan eduksi yrityksen liiketoiminnalliselle menestymiselle. Ideoiden esiin tuominen ja jakaminen liitettiin myös ongelmien ratkaisun taitoihin. Ongelmien ratkaisussa arvostettiin sitä, että virtuaalitiimissä pystyttiin pyytämään tarvittaessa apua muilta yhtä sujuvasti kuin fyysisesti samassa paikassa toimivassa tiimissä.

”Sitä että pystytään tuottamaan markkinakohtaista tietoa neljästä eri maasta. Saadaan neljän eri maan markkinasta markkinatietoa, joka on arvokasta tietoa pohjoismaisen liiketoiminnallisen tuloksen syntymiselle.”

”Ideoiden jakaminen ja luovuuden jakaminen tiimin kesken. Työskentelemme yhdessä työstäen toistemme ideoita ja ratkaisemme toistemme ongelmia yhdessä. Pyydämme myös yhdessä apua muilta. Tämä tapa on hyvä tapa käyttää hyväksi virtuaalista tiimiä.”

”Se, että koko tiimi osallistuu meidän virtuaalikokouksiin ja myös aktiivisesti tuo asioita esille. Oma tiimi on ollut todella aktiivinen. Keskustelun johdattaminen ja ideoiden tuominen esiin ei ole vain esimiehen vastuulla vaan myös koko tiimin on tehtävä sitä virtuaalisesti.”

”Rohkeus jakaa eri kokemuksia myös virtuaalisesti. Aina ei tarvitse olla face-to-face ja yhdessä. Voi keskustella virtuaalisestikin sujuvasti.”

Aineiston perusteella arvostusta koettiin tiimeissä sitoutumisen, luottamuksen ja virtuaalisten työskentelytapojen kunnioituksen osalta. Yleinen sitoutuminen ja luottamus työskentelyssä nähtiin liittyvän muuhunkin kuin virtuaalitiimin työskentelyyn. Sitoutuminen ja luottamus nähtiin perustana kaikenlaisten tiimien työskentelyssä. Virtuaalisten työskentelytapojen kunnioittaminen ja valmius käyttää tarpeellisia työskentelyvälineitä nähtiin arvostavana tekijänä virtuaalitiimien työskentelyssä.

”Koen, että kaikki kunnioittavat tiimissäni virtuaalisen työskentelyn tapoja.”

”Arvostan eniten luottamusta ja sitoutumista, eli ihan samoja asioita kuin minkä tahansa tiimin työskentelyssä. Mutta tiettyjä taitoja sen suhteen, että osataan käyttää tekniikkaa, ja kaikki osaa paljon paremmin kuin minä mikä on hieno juttu. Tietynlaista valmiutta heittäytyä virtuaalitekemiseen.”

Millä keinoin oli pystytty tukemaan virtuaalitiimin toimintaa

Esimiehet kokivat, että he olivat pystyneet tukemaan virtuaalitiiminsä toimintaa parhaiten pitämällä yllä rakennetta viestinnässä säännöllisillä ja hyvin järjestetyillä palavereilla, jossa kaikkien osallistumisesta ja läsnäolosta pidettiin kiinni. Säännöllisistä palavereista pidettiin kiinni varaamalla aikaa kalentereista tiimipalavereille ja kahdenkeskisille palavereille. Palaverien pitäminen liitettiin vahvasti yhteiseen dialogiin tiimiläisten ja eri maiden välillä, sekä läsnäoloon joka koettiin tiimin toimintaa vahvistavana tekijänä. Yhteisten palavereiden nähtiin myös auttavan yhteishengen muodostumisessa, ongelmien ratkaisuisissa ja yhteisten ideoiden synnyssä.

”Yleisesti tärkeää varata aikaa kalentereista kokouksille, johon kaikki paikasta huolimatta voivat osallistua. Palavereiden strukturoitu rakenne on tärkeä viestintämuodosta välittämättä.”

”Olen luonut tietyt struktuurit ja pelisäännöt. Olen myös aikatauluttanut virtuaaliset palaverit hyvin ajoissa. Eli tiimi tietää milloin on seuraava palaveri ja mitä odottaa niiltä. Tärkeää myös varata kahdenkeskisiä hetkiä, jolloin voi purkaa tuntojaan tarvittaessa.”

”Struktuurin pitäminen on ollut tärkeää virtuaalisissa palavereissa. Jaan aina tietokoneen näyttöni. Ensin käydään läpi viime viikon agenda ja varmistetaan se. Sitten mennään tämän päivän agendaan ja käydään niitä asioita läpi. Kaikki näkevät omalta ruudulta mitä agendalla on ja mitä kirjoittaa. Virtuaalisissa palavereissa on tärkeää nähdä jotain samaan aikaan kun kuuntelee, jotta saa jonkinlaisen kontaktin.”

”Sillä että järjestää säännöllisiä palavereita koko tiimin kanssa ja jokaisen kanssa yksittäin. Mahdollistaa tai kannustaa siihen, että tiimi vie asioita keskenään eteenpäin. Jos täytyy ideoida jotain, voi kasata eri kokoonpanoja ja miettiä asioita, miten ne kannattaisi tehdä. Kyllä parasta on, että eri maissa olevat ovat dialogissa keskenään.”

Virtuaalitiimiä oli pystytty tukemaan näyttämällä itse esimerkkiä ja vaatimalla teknologisten välineiden tehokasta käyttöä. Myös perinteisempiä tiimin toiminnan tukemisen ja hyvän johtajan ominaisuuksia oli käytetty. Näitä olivat muun muassa kannustaminen, kiittäminen ja hyvän palautteen antaminen. Avoimeen ja rehelliseen dialogiin kannustaminen liitettiin myös tiimin tukemisen muodoksi, joka nähtiin luottamuksen luomiseksi.

”Näyttämällä omaa esimerkkiä ja vaatimalla teknologisten välineiden käyttöä, kuten videota. Vaikkakin mä en itse ole teknologisesti orientoitunut, mutta mä aika rohkeasti vaadin toisilta sitä teknologian käyttämistä. Vaadin muun muassa videoyhteydenkäyttämistä Skype kokouksissa, jotta näkee vastapuolen joka ei ole välttämättä siihen niin kauhean innokas aina.”

”Mahdollistaa, kannustaa ja sallii eri maiden välisiin dialogeihin. Muistaa myös kiittää ja antaa hyvää palautetta hyvästä toiminnasta sekä tuloksista.”

”Olen käyttänyt avointa ja rehellistä dialogia apuna kommunikoinnissa ja johtamisessa. Muistutan asiasta tiimiläisiä säännöllisesti, että edellytän avoimuutta ja rehellisyyttä kaikilta dialogissa. Tämä lukee myös viikkopalaverimme agendalla vakiona. Uskon, että se on paras tapa luoda luottamusta.”

4.3 Unelmoiminen

Unelmoimisen vaiheessa haastateltavia pyydettiin ensimmäisessä alateemassa kuvailemaan, miten täydellinen virtuaaliorganisaatio heidän mielestään toimii, mitä johtaminen tällaisessa organisaatiossa parhaimmillaan voisi olla ja mitä mahdollisuuksia täydellinen virtuaaliorganisaatio voisi antaa suhteessa kasvokkain johtamiseen. Toisessa alateemassa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millainen on hyvä virtuaalitiimin johtaja ja täydellinen virtuaalitiimi. Kysymyksillä haluttiin kerätä aineisto, jossa haastateltavat kuvailivat ideaalitilaa niin virtuaaliorganisaation, virtuaalijohtamisen kuin virtuaalitiimin kannalta.

4.3.1 Täydellinen virtuaaliorganisaatio

Ensimmäisessä unelmoimisen vaiheen alateemassa käsiteltiin täydellistä virtuaaliorganisaatiota. Haastateltavia pyydettiin pohtimaan täydellistä virtuaaliorganisaatiota, jossa kaikki toimisi ideaalisti. Ensimmäisessä haastattelukysymyksessä pyydettiin kuvailemaan täydellistä virtuaaliorganisaation toimintaa. Toisessa kysymyksessä kartoitettiin minkälaista virtuaalijohtaminen parhaimmillaan voisi olla täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa. Kolmannessa selvitettiin esimiehiltä minkälaisia mahdollisuuksia virtuaalijohtaminen heidän mielestään antaa tulevaisuudessa organisaatioille suhteessa fyysisesti samassa paikassa tapahtuvaan johtamiseen.

Täydellinen virtuaaliorganisaatio ja virtuaalijohtaminen

Aineiston perusteella esimiesten mielestä täydellisen virtuaaliorganisaation tulisi toimia yleisesti yhtä hyvin kuin fyysisesti samassa paikassa työskentelevän organisaation. Kanssakäyminen tällaisessa virtuaaliorganisaatiossa toimisi saumattomasti ja tehokkaasti. Teknisten työkalujen täydellinen toimivuus ja tulevaisuuden kehitys mahdollistavat virtuaalityöskentelyn niin sujuvaksi, että kommunikointi ja läsnäolo ovat samanlaisia kuin oltaisiin fyysisesti samassa paikassa läsnä. Tämä madaltaisi kynnystä olla enemmän yhteydessä toisiinsa ja parantaisi kommunikointia ja dialogia työntekijöiden välillä, mikä puolestaan loisi yhteisöllisyyttä. Koska fyysisellä sijainnilla olisi täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa vielä vähemmän merkitystä, laajenee työntekijöiden tarjonta entisestään. Työntekijöiden valikoiman laajentumisen myötä yritykseen saataisiin monipuolisempaa osaamista ja enemmän kilpailuetua.

”Kaikki toimisi yhtä hyvin kuin oltaisiin koko ajan fyysisesti läsnä. Uskon, että näin tulevaisuudessa jossain vaiheessa tulee olemaan. Hyöty on, että markkinatietoisuus tulee säilymään, eikä ihmisiä tarvitse sijoittaa samaan paikkaan.”

”Mulle tulee ensimmäisenä mieleen tekniikka, eli esimerkiksi kun tulen huoneeseen tulee kollega suoraan eteeni neuvotteluhuoneeseen. Me olemme etukäteen sopineet, että tähän aikaan tavataan ja tässä loungeissa ja tulen paikalle. Hän on tuossa vastapäätä ja ei tarvitse muita järjestelyitä, vain yksi napinpainallus. Kaikki sujuisi kuin oltaisiin fyysisesti läsnä. Teknologiaan liittyvä hässäkkä olisi poissa. Ja kaikenlainen arkuus olisi poissa tekniikan käytöstä. Myös aikaa säästyisi, eli ei tarvitse odottaa puolta tuntia tai no 15 minuuttia että kaikki ovat virtuaalikokouksessa paikalla. Se olisi kaikista tärkeintä täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa, että kaikki toimisi kuin oltaisiin face-to-face.”

”Täydellisessä virtuaalisessa organisaatiossa tekniikka toimii ja asiat toimisivat kuten face-to-face organisaatiossa ja vielä madaltaa kynnystä olla yhteydessä toisiinsa. Niin paljon kuin mahdollista tuoda virtuaalisuuden kautta läsnäoloa ja dialogia kuin olisi face-to-face organisaatiossa.”

”Täydellinen virtuaaliorganisaatio toimii niin että käytännössä kaikki kirjautuvat sisään kaikkiin työkaluihin saumattomasti. Kaikki tietää missä muut ovat fyysisesti. Silloin pitää tulla sitä fiilistä, että olis samassa tilassa, vaikkei olisikaan oikeasti. Täydellisessä virtuaaliyrityksessä yhteisöllisyys välittyy hyvin voimakkaasti kuvan, videon ja äänen kautta.”

”Tekniikka on virtuaalisen organisaation lähtökohta. Kaikilla on työkalut kohdallaan; langaton verkkoyhteys toimiin, hyvät kannettavat tietokoneet, hyvät web kamerat, hyvät yhteydet. Ei olisi skype linkki ongelmia. Lähtökohdat ja perustekeminen olisi kohdallaan. Mä koen, että olisi niin paljon samaa kuin olisi normaalissa työympäristössä (ei virtuaalinen), eli ei pelkää ottaa yhteyttä ja sitä (virtuaalisuutta) ei nähdä ja koeta esteenä ja yrittää tehdä kaikesta juuri niin helppoa kuin mahdollista.”

”Täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa ei ole vain palavereita vaan kunnioitetaan läsnäoloa ja aikaa, ja madalletaan yhteydenottamisen kynnyksiä.”

Tehokkuus paranisi täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa myös kustannusten näkökulmasta, koska matkustamisen nähtiin vähenevän nykyisestä. Matkustuksen vähentäminen tarkoittaisi kustannussäästöjä yritykselle. Matkustamisen vähentyminen edellytti toimivaa tekniikkaa, jonka johdosta muodostui joustavuutta, vahvempaa läsnäoloa ja dialogia ilman fyysistä läsnäoloa.

”Ei tarvitse matkustaa niin paljon, joten kustannukset vähenevät.”

”Kaikki toimii virtuaalisesti niin hyvin, ettei tarvitse enää matkustaa ollenkaan.”

”Tavallaan uskon, että työskentely täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa on joustavampaa ja ei tarvitse olla fyysisesti kiinnitettynä mihinkään paikkaan.”

Täydellisen virtuaaliorganisaation tunnuspiirteiksi nousi myös selkeät prosessit ja vastuut, jotka liittyivät virtuaalisuudessa saumattomaan työskentelyyn. Saumattomassa työskentelyssä ideoita voidaan viedä helposti läpi, työkavereihin on helppo olla yhteydessä ja dokumentointi on helppoa ja läpinäkyvää.

”Täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa kaikki tietää mistä löytää kaiken ja pystytään varmistamaan kuka hoitaa mitäkin. Täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa on vielä selkeämmät vastuut ja prosessit.”

”Täydellinen virtuaalinen organisaatio toimii saumattomasti. Kun joku saa idean, hänen tulisi saumattomasti pystyä etenemään idean kanssa, sekä keskustelemaan ja priorisoimaan mihin fokusoida. Pystyy ottamaan yhteyttä koska vain ja miten vain helposti toisiin, jotka työskentelevät fyysisesti muualla kuin itse. Dokumentointi on helppoa ja hyvin läpinäkyvää. Moderni ja digitaalinen tapa tehdä töitä, joka on sama kuin fyysisesti samassa paikassa työskentelevillä. Prosessit ovat selkeitä ja hyvin kuvattuja, jotta jokaisen on helppoa tietää miten toimia ja mistä tieto löytyy.”

Osa haastateltavista halusi tuoda konkreettisia kehitysehdotuksia minkälaisia toimenpiteitä voitaisiin tehdä, jotta virtuaaliorganisaatiosta tulisi täydellinen. Epävirallisten niin sanottujen käytäväkeskustelujen puuttuminen mietitytti esimiehiä. Konkreettisena toimenpiteenä kommunikaation ja yhteisöllisyyden parantamiseksi täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa kuvailtiin olevan enemmän virtuaalisia kahvihetkiä ja suoraa videokuvaa muista yrityksen konttoreista. Unelmoimisen lisäksi osa esimiehistä keskittyi kysymyksessä myös kehittämiseen, mikä on lähellä arvostavan haastattelun 4d-mallin suunnittelun vaihetta.

”Meillä on nyt hyvät digitaaliset työvälineet, mutta kommunikaation kannalta haluaisin tuoda vielä enemmän eri maissa sijaitsevat toimistot lähemmäksi toisiaan virtuaalisesti perspektiivistä. Esimerkiksi olen ehdottanut, että järjestäisimme virtuaalisen kahvihetken/palaverin. Olen nähnyt sellaisen toisessa yrityksessä, jossa vierailin. Kyse on isosta näytöstä, jossa näkyy live videokuvaa toisesta toimistosta. Seisoimme näytön edessä ja vilkuttimme toiseen toimistoon ikään kuin olisimme

siellä, kahvikupit kädessä. Täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa meillä olisi paremmat työkalut käytössä kuin nyt, jotta yhteydenpito virtuaalisesti olisi helpompaa ja parempaa.”

”Olisi hyvä, että voisi esimerkiksi ottaa kupin kahvia Skypen välityksellä ja puhua niitä näitä ja ei aina tarvitse olla niin vakavaa.”

”Käytäväkeskustelut” puuttuvat ja ne pitäisi saada jollain tapaa virtuaaliseen maailman sisällytettävä.”

”Virtuaaliorganisaatiosta puuttuu käytäväkeskustelut. Kun olen vierailut muissa organisaatioissa, olen nähnyt, että niillä on kameroita muihin toimipisteisiin ja tavallaan näet kuka/ketkä on esimerkiksi keittiössä. Vaikka voihan siitä tulla ”stalker” fiilis, mutta tavallaan että hauska nähdä niitäkin ihmisiä joiden kanssa ei tee töitä. Sulla on kosketus fyysiseen läsnäoloon. On keinoja olla osa isompaa yhteisöä. Yhteisöllisyys on itselle se tärkein ja se olisi parempi, jos kaikki toimisi.”

Haastateltavat kokivat nykyisen virtuaalijohtamisen ja virtuaalityöskentelyn ajoittain haastavana, koska organisaatiolla ei ollut selkeitä toimintatapoja virtuaalityöskentelylle ja tekniikka ei aina toiminut. Tämä aiheutti johtamisen monimutkaistumista ja kommunikaation epäselvyyttä. Täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa virtuaalijohtaminen helpottuu, koska viestintä selkeytyy ja toiminta tulee sujuvammaksi. Prosessien nähtiin yksinkertaistuvan ja niiden määrittäminen tuli helpommaksi. Prosessien osalta korostettiin sitä, että tiimiläiset on johdettu niin, että kaikki tietävät miten toimia virtuaalisesti.

”Tiimin vetäminen ja hallinnointi helpottuu. Viestintä selkeytyy ja toiminta tulee sujuvammaksi. Seurannan prosessit tulevat yksinkertaisimmiksi. Prosessien määrittäminen tulee helpommaksi. Johtamisen perspektiivistä johtaminen helpottuu ja yksinkertaistuu nykyisestä.”

”Täydellisessä virtuaalisessa organisaatiossa ihmiset on johdettu niin, että kaikki tietävät miten työskennellä virtuaalisesti, prosessit yms. toimivat ja kaikilla on samat taidot toimia siinä.”

Virtuaalijohtaminen täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa nähtiin myös olevan tasapuolisempaa. Ne tiimiläiset, jotka työskentelivät esimiehen kanssa fyysisesti samassa maassa eivät olleet enää paremmassa asemassa, kuin ne jotka työskentelivät muissa maissa. Tasapuolisuuden synnytti täydellisessä virtuaalijohtamisessa yhteydenpidon sujuvuus ja säännöllisyys sekä saumaton

läsnäolo. Esimiehet kokivat myös paremmin havaitsevensa, jos joku tiimiläisistä ei ollut johonkin asiaan tyytyväinen.

”Täydellisessä tilanteessa kenelläkään ei ole sellainen fiilis, että on jäänyt vähemmälle huomiolle. Kaikilla on sellainen tunne, että he on esimiehen kanssa yhteydessä ja niinku saman arvoisia keskenään. Sellainen tulee hirmu helposti että kokee olevansa ulkopuolella koska sitä ei voi niin herkästi aistia.”

”Täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa yhteydenpito on niin sujuvaa, että havaitsee jos joku ei ole tyytyväinen tai joku on vialla ja sen havaitseminen on todella paljon vaikeampaa virtuaalisesti kuin kasvotusten. Täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa se ei olisi vaikeampaa.”

”Johdettavien tulisi saada tunne, että ei ole yksin koskaan, vaikka pomo onkin toisessa maassa.”

Johtaminen täydellisessä virtuaalisessa organisaatiossa nähtiin myös hyvin samankaltaisena kuin johtaminen muutenkin. Täydellinen virtuaalijohtaminen koettiin parhaimmillaan samanlaisena kuin fyysisesti samassa paikassa johtaminen ja eri johtamisen tyylejä voitiin yhtä lailla käyttää virtuaalijohtamisessa.

”Mun mielestä siinä tulisi olla niin paljon yhteneväisyyksiä kuin normaalistikin, että kaikki olisi kuin läsnä. Johtamisen ei tulisi erota ollenkaan virtuaalisessa ja face-to-face organisaatiossa.”

”Se olisi sellaista, että kuin oltaisiin tässä, eli fyysisesti läsnä. Johtamisen lainalaisuudet ovat kuitenkin aika lailla samoja aina, mutta ne pystyisi toteuttamaan sitten tekniikan välityksellä silloin kun ei olla samassa paikassa.”

”Samanlaisia johtamistaitoja kuin fyysisesti samassa paikassa olevilla tiimeillä; läpinäkyvyys, sitoutuminen, jokaisen mukaan ottaminen.”

”Virtuaalisessa johtamisessa voi mielestäni harjoittaa eri johtamistyylejä ongelmitta aivan kuten face-to-face johtamisessakin.”

Tulevaisuuden mahdollisuudet virtuaalijohtamisessa suhteessa fyysisesti samassa paikassa tapahtuvaan johtamiseen

Virtuaalijohtamisen suurimmat mahdollisuudet fyysisesti samassa paikassa tapahtuvaan johtamiseen verrattuna nähtiin tehokkuudessa. Jos virtuaalitiimejä pystyttiin johtamaan hyvin,

nähtiin työskentelyn tehostuvan. Hyvin johdettuna virtuaalitiimien koettiin olevan ennen kaikkea omatoimisempia ja suoraviivaisempia kuin fyysisesti samassa paikassa työskentelevät tiimit.

”Teknologia voi tukea virtuaalisia tiimejä. Jos virtuaalisia tiimejä johdetaan hyvin, ne voivat olla tehokkaampia kuin kasvokkain toimivat tiimit koska ne ovat oma-aloitteisempia ja omatoimisempia annetuissa kehyksissä. Virtuaalisissa tiimeissä ei käytetä niin paljon aikaa yksityiskohtien läpikäymiseen mikä luo tehokkuutta.”

”Tehokkuus on ehdoton, kun kaikki on täydellistä eli prosessit ja muut asiat toimivat. Ei tarvitse tavata niin paljon ja aikaa säästyy, myös kuluissa säästetään. Fyysiset tiimit käyttävät paljon aikaa turhan päiväiseen löpinään, joka vie työaikaa. Virtuaalisessa tiimissä täytyy olla tehokas.”

”Johtamiselle antaa mahdollisuuksia tehostamisen osalta; kustannussäästöt ja tehokkuus. Virtuaalijohtaminen mahdollistaa, että esimies on vain yhdessä maassa. Toki tiimirajat, henkilöiden määrä jne., tulee jossain vaiheessa vastaan ja aina sekään ei ole ideaalitilanne.”

”Virtuaalinen johtaminen vähentää matkustamista ja sitä kautta kuluja, eli tehostaa toimintaa, jos siinä onnistuu.”

Virtuaalijohtamisen nähtiin tuovan mahdollisuuksia yritykselle työskennellä vielä kansainvälisemmin niin konsernin sisällä kuin yhteistyökumppanien kanssa kansainvälistyvässä maailmassa. Yrityksen sisällä, koko konsernissa, nähtiin mahdollisuuksia luoda parempaa yhteistä suuntaa. Virtuaalijohtaminen ja virtuaalityöskentely mahdollistivat erilaisten resurssien käytön ympäri maailman sijainnista riippumatta. Nykyisille työntekijöille virtuaalijohtamisen koettiin avaavan uusia ovia uran eteenpäin viemisen kautta.

”Voidaan työskennellä nopeammin ja tehokkaammin, koska globalisaatio kaataa raja-aidat. Koko konsernin tasolla tullaan työskentelemään enemmän tulevaisuudessa virtuaalisesti, koska ei voida koko ajan matkustaa ajankäytöllisistä ja kustannus syistä.”

”Globalisaation myötä virtuaalijohtaminen avaa uusia ovia.”

”Virtuaalijohtaminen mahdollistaa Nordicisti ja globaalisti, että voidaan viedä samaan suuntaan asioita helpommin.”

”Yhteistyökumppaneiden osalta tuo paljon mahdollisuuksia. Enää ei ole sillä lailla merkitystä tehdäkö jonkun toimijan kanssa töitä, joka vaikka on Jenkeissä tai Aasiassa. Vaikka

aikavyöhykkeet on haastavia, mutta käytännössä semmosetkin toimii tosi hyvin. Voidaan löytää parhaat partnerit ympäri maailmaa.”

”Virtuaalijohtaminen antaa organisaatiolle sen mahdollisuuden, että silloin ei olla riippuvaisia niistä resursseista, jotka ovat siinä paikassa saatavilla. Jos vaikka pystyttäisiin hyödyntämään Intiassa olevia resursseja niin kuin monet yritykset tekevät tai jossain kaukana olevaa insinööri työvoimaa tai jotain sellaista mitä pystyy johtamaan etäältä käsin. Mahdollisuudet ovat todella isot resurssien osalta. Resursseja on globaalisti sijainnista riippumatta käytettävissä.”

4.3.2 Virtuaalitiimin johtaminen ja unelma virtuaalitiimi

Toisessa unelmoimisen vaiheen alateemassa käsiteltiin virtuaalitiimin johtamista täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, minkälainen on heidän mielestään hyvä virtuaalitiimin johtaja ja minkälaisia virtuaalitiimin johtajia he itse haluaisivat olla. Toisessa haastattelukysymyksessä esimiesten piti kuvailla miten toimisi unelma virtuaalitiimi, sekä minkälaisista tiimiläisistä se koostuisi ja mitä se tekisi.

Hyvä virtuaalitiimin johtaja

Aineiston perusteella haastateltavat eivät halunneet erottaa hyvän virtuaalitiimin johtajan piirteitä fyysisesti samassa paikassa toimivasta tiimin johtajasta. Vastauksissa korostui, että virtuaalitiimin johtajan ei tulisi merkittävästi erota fyysisesti samassa paikassa toimivasta tiimin johtajasta. Samat johtamisen lainalaisuudet kuten tiimiläisten sitouttaminen, vastuiden jakaminen, eri johtamistyylien käyttö ja esimerkin näyttäminen kuuluivat hyvän johtajan piirteisiin, oli johtamisen viitekehys mikä tahansa. Virtuaalitiimin johtajan nähtiin olevan parhaimmillaan silloin kun hyvän johtajan ominaisuudet olivat yleisesti kunnossa ja johtamiseen virtuaalisessa ympäristössä löytyi luontainen motivaatio ja halu.

”Virtuaalinen tiiminvetäjä ei eroa fyysisesti toimivasta tiiminvetäjästä paljon. Täytyy osallistuttaa kaikkia, täytyy sitouttaa kaikkia ja jakaa vastuita tiimin kesken. Sillä missä fyysisesti ”istut” ei tarvitse olla merkitystä. Kaikkien tulisi kokea olevansa arvostettuja ja pystyvänsä tekemään työnsä hyvin.”

”Voi itselle sallia käyttää hyvin eri johtamistylejä myös virtuaalisesti kuin face-to-face johtamisessa, jotta varmistaa että on se sama johtaja tilanteesta riippumatta. Itsekin käyttäytyy samalla tavalla aina ja näyttää esimerkkiä.”

”Samalla tavalla käyttäytyy kuin normaalistikin ja on samanlainen johtaja kuin normaalistikin (face-to-face).”

”Tottakai kaikki muutkin johtamisen lainalaisuudet liittyy siihen hyvän johtajan profiiliin. Jos et sä ole hyvä johtaja muuten niin tuskin olet hyvä johtaja virtuaalisestikaan. Toisaalta, jos sulla on hyviä johtajan ominaisuuksia normistikin, niin todennäköisesti ne toimivat myös tässä virtuaalijohtamisessa ja työkalut on siihen kunnossa. Ja sulla on itsellä motivaatio ja halu siihen. Toki on eniten siitä kiinni, että on itse motivoitunut siihen.”

Hyvän virtuaalitiimin johtajan kuvailtiin olevan avoin ja selkeä viestijä, sekä läsnä oleva esimies, joka varaa tarpeeksi aikaa tiimiläisille. Hyvän yhteyden säilyttäminen tiimissä ja asioiden riittävä tiedottaminen koettiin erityisen tärkeäksi työn virtuaalisen luonteen takia. Avoimuus nähtiin myös luottamuksen kehittymisen kannalta tärkeänä asiana.

”Avoin ja aktiivinen viestimään.”

”Osoittaa että on tavoitettavissa koska vain ja on erittäin tärkeää olla selkeä kommunikaatiossa ja viestinnässään. Kalentereista täytyy varata aikaa tiimille, jotta osoittaa läsnäoloaan.”

”On tärkeää järjestää aikaa one-to-one virtuaalipalavereille säännöllisesti, jotta pitää hyvän yhteyden tiimiläisiin ja tietää mitä heille kuuluu.”

”Parhaat fiilikset virtuaalijohtamisesta ovat tulleet, kun kaikki kokevat, että ovat saaneet riittävästi tietoa ja ei tule sitä fiilistä että jotkut asiat ovat jääneet käytäväkeskusteluihin (esimerkiksi työyhteisöön tai uusiin työntekijöihin liittyvä) ja sen takia ei olisi saanut tietoa.”

”Täytyy olla erityisen avoin ja kehittää luottamusta, koska se on todella tärkeää virtuaalisessa johtamisessa, kun ei näe joka päivä ja ei tiedä mitä ihmiset ajattelevat.”

Tärkeiksi virtuaalitiimin johtajan piirteiksi kuvattiin myös struktuurin ja kurinalaisuuden luomisen taitoja. Struktuuria ja rutiineja koettiin tarvittavan erityisesti työn virtuaalisen luonteen takia, jotta yhteys tiimiläisiin säilyisi.

”Virtuaaliseen johtamiseen täytyy saada samanlainen struktuuri kuin face-to-face johtamiseen.”

”Virtuaalinen johtaminen vaatii tietynlaista kurinalaisuutta ja tietynlaista struktuuria ja rutiineja.”

Virtuaaliseen työskentelytapaan sitouttaminen nähtiin ensisijaisen tärkeänä niin johtajan kuin tiimiläisten kannalta. Virtuaalitiimin johtajan tulee kannustaa virtuaalitekemiseen ja toimia itse esimerkkinä. Haastateltavien mielestä virtuaalitiimin johtajan tehtävä on mahdollistaa teknologian ja koulutuksen kautta virtuaalitiimin tehokas työskentely aktiivisella otteella.

”Jokaisen tulee itse päättää, sopiiko virtuaalinen organisaatio ja johtaminen itselle, niin johtajana kuin johdettavana.”

”Kaikkien tulee sitoutua virtuaalisen organisaation pelisääntöihin ja on siinä mukana.”

”Se on sellainen, joka kannustaa sitä omaa tiimiään virtuaalitekemiseen ja luo ne mahdollisuudet esimerkiksi teknologian osalta ja ehkä myös mahdollistaa kouluttautumista siihen, että saadaan mahdollisimman paljon hyötyä ja tehoa siitä virtuaalitekemisestä. Eli kouluttautuu ja kouluttaa aktiivisesti virtuaalitekemiseen.”

Hyvän virtuaalitiimin johtajan koettiin myös omaavan taitoja nähdä kokonaisuuksia sen osalta, että omat tiimin jäsenet työskentelevät usein osana muitakin tiimejä. Virtuaalitiimin johtajan on tärkeää ymmärtää, mitä tapahtuu esimerkiksi toisessa maassa, jotta pystyy tukemaan tarvittaessa fyysisessä ympäristössä tapahtuvissa muutoksissa. Hyvän johtajan tulee kokonaisvaltaisesti ymmärtää mitkä kaikki asiat vaikuttavat virtuaalitiimiläisten hyvinvointiin ja motivaatioon.

”Usein jos on virtuaalitiimissä voi työskennellä käytännössä jonkun muun tiimin kanssa. On tärkeää ymmärtää mitä virtuaalitiimiläisen ympäristössä tapahtuu vaikuttaa siihen, miten motivoitunut on, ja miten hyvä fiilis on. Esimerkki meidän setupissa, jos yhdessä maassa on YT-neuvottelut, jotka koskevat suurinta osaa sen maan työntekijöistä, se vaikuttaa sen koko toimiston fiilikseen. On tärkeää keskustella myös muiden maiden esimiesten kanssa ja kyselee mitä siellä maassa on tapahtumassa ja mitä voisi tehdä. Ei aina pysty ajattelemaan mitkä kaikki asiat voivat vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin.”

Yleisesti ottaen haastateltavat halusivat itse olla aiemmin kuvailemiaan hyviä virtuaalitiimin johtajia. Aineistosta korostui erityisesti esimerkkinä toimimisen piirre virtuaalisen työskentelyn osalta. Virtuaalitiimin johtajana haluttiin selkeämmin tukea virtuaalitiimin tekemistä ja sen mahdollisuuksia. Esimerkin näyttäminen ei rajoittunut aina vain omaan tiimiin, vaan mallia virtuaalityöskentelystä haluttiin näyttää myös organisaation muille tiimeille.

”Hyvä virtuaalisen tiiminvetäjä toimii hyvänä esimerkkinä tiimille virtuaalisessa työskentelyssä. Näyttää esimerkillisesti, miten käytetään digitaalisia työkaluja, jotta kaikki tiimissä tottuvat käyttämään työkaluja sujuvasti, jotta niistä muodostuu yhteinen ja helppo tapa toimia. Voi olla esimerkkinä tuleville tiiminvetäjille.

”Ei saa vaatia liikaa työskentelemään fyysisesti samassa paikassa, muuten näyttää huonoa esimerkkiä verrattuna virtuaaliseen tapaan toimia.”

”Itsekin käyttäytyy samalla tavalla aina ja näyttää esimerkkiä.”

”Itse haluaisin olla virtuaalinen tiimin johtaja, joka hyödyntää virtuaalista tapaa tehdä töitä ja eri ihmisiä eri maista. Yritän tukea ja mahdollistaa virtuaalista työskentelyä omassa tiimissä, mutta myös toimia esimerkkinä muille yrityksen tiimeille, että virtuaalinen työskentely ja tiimit ovat mahdollisia, jos vain haluaa.”

Unelma virtuaalitiimi

Unelma virtuaalitiimin koettiin aineiston perusteella olevan itseohjautuva, yhteistyökykyinen ja tavoiteorientoitunut. Itseohjautuvuuden osalta korostuivat erityisesti oma-aloitteisuus, riippumattomuus tiiminvetäjästä, proaktiivisuus kehittää omaa toimintaa ja rohkeus kokeilla uusia asioita. Itseohjautuvuus rinnastettiin myös fyysisesti samassa paikassa toimiviin tiimeihin, jotka koettiin helpommin itseohjautuvina. Virtuaalitiimin toivottiin toimivan asioihin reagoitokyvyn osalta täysin samalla tavalla kuin fyysisesti samassa paikassa toimivan tiimin.

”Unelma virtuaalitiimi on hyvin itseohjautuva, osaa motivoida toinen toisiaan ja motivoituu ja ohjautuu itse. Tiimi ei tarvitse tiiminvetäjältä fasilitaatio apua vaan pärjää itsekseen ja tavallaan pystyy kehittämään tiimiä jollain tavalla. Tiimin tulee olla tavoiteorientoitunut ja haluaa löytää uusia käytäntöjä ja ottaa niitä rohkeasti kokeiluun. Tiimin tulee olla proaktiivinen kokeilemaan uusia tapoja tehdä töitä, eli olla luova ja rohkea kokeilemaan uusia juttuja.”

”Tiimin tulisi olla hyvin itseohjautuva. Tiimiläisten tulisi osata työskennellä läpinäkyvästi virtuaalisessa tiimissä, jotta kaikki voivat hyötyä taidoista ja tehdyistä tehtävistä parhaiten. Tulee osata jakaa muiden kanssa kaikki tehokkaasti ja kommunikoida hyvin. Olisi hyvä olla tiimissä erilaisia ihmisiä persoonina, jotka pystyvät toimimaan yhdessä hyvin yhteistyössä (hyvät yhteistyötaidot).”

”Virtuaalisessa tiimissä tulisi olla autonominen tai itsenäinen ja ei liian riippuvainen tiiminvetäjästä. Tiiminvetäjän rooli on auttaa priorisoinnissa. Antaa vapautta ja itsenäisyyttä, täytyy olla liikaa kontrolloimatta. Tiettyjen tiiminvetäjän antamien kehysten puitteissa pitää virtuaalitiimiläisten antaa toimia ja luottaa.”

”Haluaisin, että virtuaalitiimi olisi oma-aloitteisempi, eli suunnittelisi itse enemmän ja ohjaisi enemmän tiimin toimintaa virtuaalisesti. Haluan enemmän yhteistyötä tiimissä, esimiehen ei aina tarvitse olla se joka vetää asioita eteenpäin.”

”Unelma virtuaalitiimi toimii täysin samalla tavalla kuin fyysisesti samassa paikassa toimiva tiimi. Reagoivat täysin samalla tavalla kuin kaikki olisivat samassa paikassa fyysisesti.”

Unelma virtuaalitiimin kuvauksessa korostuivat myös virtuaalisten työskentelytapojen omaksuminen ja oppiminen teknologian käyttämisen kannalta. Halu oppia käyttämään kommunikoinnissa ja työskentelyssä käytettävää teknologiaa nähtiin tärkeänä. Oppimisessa korostettiin myös uusien asioiden omaksumisen nopeutta, koska teknologia uudistuu kaiken aikaa. Virtuaalityöskentelyn nähtiin vaativan tiimiläisiltä virtuaalisten työtapojen kunnioittamista ja noudattamista.

”Pitää osata ja tykätä työskennellä teknologian kanssa virtuaalisesti.”

”Virtuaalisessa ideaalitulenteessa kaikki on sinut tekniikan kanssa ja ei tule ongelmia perus kanssakäymisessä. Kaikki osaa käyttää chattia ja Skypea. Ideaalitiimissä kukaan ei vierasta tekniikkaa. Videokameraa ei pidä ajatella, että kuvataan jotain, vaan sillä autetaan kaikkia saamaan kokouksesta irti mahdollisimman paljon.”

”Olemme IT vetoinen digitaalinen yritys. Tiimin jäsenten tulee tämä ymmärtää ja olla sinut eri järjestelmien kanssa, jotta voi työskennellä sujuvasti virtuaalisesti.”

”Tiimiläisten tulee olla avoimia oppimaan uusia tapoja työskennellä virtuaalisesti ja muutenkin, koska koko ajan tulee uusia funktioita ja järjestelmiä. Täytyy olla nopea oppimaan uutta ja suhtautua uusiin asioihin positiivisesti.”

Tiimin jäsenten näkökulmasta virtuaalisen unelmatiimin nähtiin muodostuvan monipuolisilla osaamistaidoilla varustetuista henkilöistä. Tiimeihin toivottiin mahdollisimman erilaista

substanssiosaamista. Osassa vastauksista korostui myös kulttuurillisesti erilaisista taustoista tulleiden ja erilaisten persoonien hyödyntäminen tiimiä rikastuttavina tekijöinä.

”Eri rooleista riippuen pitää olla oikeanlaista osaamista tiimissä.”

”Enemmän erilaista osaamista tiimiin, jotta ei tarvitse lähteä kysymään muista tiimeistä apua. Kaikki ideat voidaan toteuttaa tiimin sisällä.”

”Mun tiimissä kaikki tekevät samaa työtehtävää, joten se, että olisi erityyppistä osaamista ja eri tyyppistä taustaa tai kulttuuria toisi enemmän erilaista dynamiikkaa ja uusia näkökulmia.

”On erilaisia ihmisiä, joilla on eri tyyppisiä ideoita. Jos mietitään tiimin kesken, vaikka miten joku asia tehdään, niin on riittävästi erilaisia ihmisiä, jotta kaikki eri asiat osataan ottaa huomioon. On rikkaus, että on nopeatempoisia ihmisiä ja sitten on niitä hitaampia, jotka tarvii vähän enemmän miettimisaikaa. Se on usein parempi lopputuloksen kannalta.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään yhteenveto ja pohdinta tutkimuksen tuloksista, sekä käydään läpi mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tehtävänä oli keskittyä etsimään lisää tietoa virtuaalitiimien johtamisesta esimiesten näkemien mahdollisuuksien kautta juuri tässä tutkimuksessa tutkitun tapauksen osalta. Tutkimuksen päätavoite oli selvittää minkälaisia mahdollisuuksia esimiehet näkevät virtuaalitiimien johtamisessa pohjoismaisessa organisaatiossa. Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella yhteenvetona voidaan todeta, että virtuaalitiimien johtamisen mahdollisuuksia nähtiin tehokkuuden, tiedon paremman jakamisen ja hyödyntämisen, monipuolisen osaamisen hyödyntämisen, henkilöstön kehittämisen ja kansainvälisen verkostoitumisen, yhteishengen luomisen sekä tiimin sisäisen tasapuolisuuden parantumisessa.

Nunamakerin ym. (2009) mukaan yksi virtuaalitiimien etu on se, että ne voivat toimia vuorokauden ympäri eri puolilta maailmaa, joka puolestaan nostaa tuotannon tehokkuutta. Tutkimuksen aineistossa tehokkuus nousi monesta eri näkökulmasta mahdollisuudeksi virtuaalitiimien johtamisessa. Tehokkuus nousi vastauksissa erityisesti kustannustehokkuuden kautta, kun matkustaminen väheni ja resursseja pystyttiin käyttämään muilla tavoilla hyödyksi. Pohjoismaisesti yli maarajojen työskentelyn ja virtuaalisten työskentelytapojen nähtiin nostavan organisaation tehokkuutta entisestään. Pohjoismainen virtuaalityöskentely on mahdollistanut, että asioita ei tarvitse kertoa neljään eri kertaan neljässä eri maassa, joka vaatisi matkustamista. Matkustamisen vähentyminen edellytti toimivaa tekniikkaa, joka puolestaan loi joustavuutta, vahvempaa läsnäoloa sekä dialogia ilman fyysistä läsnäoloa. Tehokkuus nähtiin myös työn rationalisoitumisen kautta, mikä tarkoitti samojen työkalujen käyttöä sekä ideoiden jakamista ja hyödyntämistä kaikissa maissa.

Lee-Kelley (2006) toteaa, että tärkein virtuaalitiimin onnistumiseen vaikuttava tekijä on itseohjautuvuus, joka synnyttää luottamuksen omiin vaikutusmahdollisuuksiin ja sitä kautta parantaa työn tuloksia. Tiedon ja parhaiden käytäntöjen jakaminen yli maarajojen pohjoismaisesti nähtiin yhtenä virtuaalitiimien johtamisen mahdollisuutena. Eri asioihin ja liiketoiminnan osa-alueisiin saatiin monia eri näkemyksiä, eikä virheitä tarvinnut tehdä kaikissa maissa uudestaan vaan voitiin oppia yhden maan tekemistä virheistä muiden maiden eduksi. Virtuaaliorganisaatioon siirtymisen myötä kohdeyrityksessä oli aiempaa vähemmän ylintä johtoa ja hierarkkisuutta. Tällä pystyttiin varmistamaan parempi tiedonkulku. Tiedon jakaminen onnistuneesti neljästä eri

Pohjoismaasta koettiin liiketoiminnallisesti olevan eduksi yritykselle. Virtuaalitiimissä pystyttiin pyytämään tarvittaessa apua muilta yhtä sujuvasti kuin fyysisesti samassa paikassa toimivassa tiimissä. Tämä nähtiin mahdollisuutena ongelmien ratkaisun osalta. Parhaita käytäntöjä pystyttiin viemään yhdessä virtuaalitiimin kanssa eteenpäin konsernin muihin maihin. Tätä kautta virtuaalityöskentelyn nähtiin mahdollistaneen globaalimman työskentelyn tiimeille ja mahdollisuuden viedä asioita eteenpäin konsernin sisällä.

Brewerin (2015, 18) mukaan yrityksen yksi keskeisimmistä menestymisen keinoista on valita tiimeihinsä parhaiten sopivat henkilöt. Yhtenä mahdollisuutena virtuaalitiimien johtamisessa aineiston perusteella nähtiin olevan monipuolisen osaamisen hyödyntäminen. Esimies pystyi valitsemaan tiimeihin työntekijöitä useammasta maasta, koska teknisten työkalujen täydellinen toimivuus ja tulevaisuuden kehitys mahdollistivat virtuaalityöskentelyn niin sujuvaksi, että kommunikointi ja läsnäolo on samanlaista kuin oltaisiin fyysisesti samassa paikassa läsnä. Koska fyysisellä sijainnilla on virtuaaliorganisaatiossa vielä vähemmän merkitystä, laajenee erilaisten työntekijöiden tarjonta entisestään, kun henkilöstö voi sijaita missä päin maailmaa tahansa. Mahdollisuutena nähtiin saada monipuolisempaa osaamista ja erilaisista kulttuurillisista taustoista olevia henkilöitä rikastuttamaan tiimejä. Tiimien osaamisen rikastuttamisen kautta pystytään luomaan yritykselle enemmän kilpailuetua.

Vastausten perusteella työntekijöiden kehittämiselle ja kansainväliselle verkostoitumiselle nähtiin enemmän mahdollisuuksia virtuaaliorganisaatiossa. Virtuaalitiimissä työskentelyn koettiin avaavan uusia ovia uran eteenpäin viemisen osalta ja osaamisen laajentuminen nähtiin varmempana. Virtuaalityöskentely mahdollisti kansainvälisen uran ilman fyysistä muuttamista toiseen maahan. Virtuaalitiimin yhtenä mahdollisuutena nähtiin lisääntyvä verkostoituminen ja sitä kautta globalisoituminen ja eri kulttuurien sekoittuminen. Verkostojen kasvattaminen koettiin motivaatitasoa lisäävänä tekijänä varsinkin niille työntekijöille, jotka halusivat suunnata kansainväliselle uralle. Virtuaalijohtamisen nähtiin tuovan mahdollisuuksia yritykselle työskennellä vielä kansainvälisemmin niin konsernin sisällä kuin ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa.

Pullan (2016, 3) toteaa, että virtuaalijohtaminen on parhaimmillaan yhteisen vision luomista ja toisistaan kaukana olevien ihmisten sitouttamista tuottamaan yhdessä tuloksia. Aineiston perusteella yksi virtuaalitiimien johtamisen mahdollisuuksista on ollut yhteishengen luominen yli maarajojen. Ongelmien ratkaiseminen yhtenäisenä virtuaalitiiminä yli maarajojen nähtiin työskentelyssä mahdollisuutena, koska sen synnyttämä valmennuskulttuuri auttoi tiimien yhteisen suunnan muodostamisessa. Myös yhteisen vision ja suunnan rakentuminen koettiin olevan organisaatiolle

uusi mahdollisuus virtuaalityöskentelyyn siirtymisen jälkeen. Yrityksen sisällä, koko konsernissa, nähtiin mahdollisuuksia luoda parempaa yhteistä suuntaa.

Yhtenä virtuaalijohtamisen mahdollisuutena nähtiin myös tiimien sisäisen tasapuolisuuden parantuminen. Ne tiimiläiset, jotka työskentelivät esimiehen kanssa fyysisesti samassa maassa eivät olleet enää paremmassa asemassa kuin ne jotka työskentelivät muissa maissa. Tasapuolisuuden synnytti täydellisessä virtuaalijohtamisessa yhteydenpidon sujuvuus sekä säännöllisyys ja saumaton läsnäolo. Esimiehet kokivat myös paremmin havaitsevansa virtuaalityöskentelyssä, jos joku tiimiläisistä ei ollut tyytyväinen, mikä vaikutti tasapuolisuuden tunteeseen.

Tämä tutkimus voi edistää kohdeyrityksen virtuaalitiimien toimintaa, vaikka toiminnan varsinainen kehittäminen ei ole tutkimuksen päätavoite. Tutkimuksessa tehtyjä havaintoja virtuaalijohtamisen mahdollisuuksista voidaan käyttää kohdeyrityksen virtuaalitiimien johtamisen ja toiminnan kehittämiseksi esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Organisaation johdosta asti tulee luoda selkeät säännöt ja ohjeistukset virtuaalisille työskentelytavoille. Erityisesti uusien esimiesten kanssa tulee käydä läpi, mitä tarkoittaa virtuaalijohtaminen ja mitä tulee ottaa huomioon, kun tiimiläisiä on muissa maissa ja mihin asioihin erityisesti tulee kiinnittää huomiota.
- Virtuaalitiimien työskentelyn tehokkuutta voidaan parantaa varmistamalla, että tiimiläiset tietävät toiminnan tavoitteet ja miten toimia virtuaalisesti. Koko tiimin sitoutuminen virtuaalisiin työskentelytapoihin ja koko organisaation valjastaminen digitaalisuuden hyötykäyttöön työskentelyssä on tärkeää. Jotta virtuaalityöskentelyn tehokkuuden hyödyt saadaan kustannustehokkuuden näkökulmasta hyödynnettyä, täytyy varmistaa, että tekniikka toimii ja kaikki käyttävät samoja työkaluja yhtä hyvin. Teknologian eri hyödyntämisen mahdollisuuksia täytyy kouluttaa jatkuvasti. Virtuaalitiimien esimiesten tehtävä on mahdollistaa teknologian ja koulutuksen kautta virtuaalitiimin tehokas työskentely aktiivisella otteella.
- Esimiehet voivat virtuaalitiimien selkeiden vastuiden, rutiininomaisten työtapojen (muun muassa palaverikäytännöt ja riittävä sekä avoin tiedottaminen) ja prosessien tarkan määrittelyn ja struktuurin luomisen kautta edesauttaa tiimien yhteishengen ja tasapuolisuuden muodostumista yli maarajojen. Samalla edesautetaan parempaa tiedon jakamista, ongelmien ratkaisua ja ideoiden syntyä.

- Virtuaalitiimien itseohjautuvuutta, yhteistyökykyä ja tavoiteorientoituvuutta voidaan edesauttaa kannustamalla tiimejä olemaan oma-aloitteisia, riippumattomia tiiminvetäjiä ja rohkeita kokeilemaan uusia asioita.
- Varsinkin tiimin muodostamisen alkuvaiheessa virtuaalitiimiläisten fyysisesti samassa paikassa kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset auttavat luottamuksen ja sen kautta virtuaalityöskentelyn parantumisessa.
- Jotta virtuaalitiimeissä pystytään hyödyntämään monipuolista osaamista, täytyy esimiehellä olla mahdollisuus valita tiimeihin työntekijöitä ympäri maailman ja työntekijöillä olla selkeä tieto mistä erilaisia kansainvälisiä kehittymis- ja uramahdollisuuksia voi etsiä. Tämä edellyttää, että erilaiset ura- ja kehittymismahdollisuuksien prosessit ovat selkeitä ja läpinäkyviä. Organisaation ja esimiesten täytyy myös kiinnittää huomiota kansainvälisten verkostointimahdollisuuksien luomiseen.

Johtaminen on johtamista, oli se virtuaalista tai ei, mutta tietyissä asioissa kuten kommunikaation ymmärtämisen varmistamisessa ja luottamuksen rakentumisessa virtuaalijohtaminen vaatii enemmän. Humalan (2007, 21) mukaan virtuaalijohtajuus edellyttää uusien johtamistapojen löytämistä: uusia tapoja motivoida ihmisiä, joita ei välttämättä näe joka päivä, uusia tapoja kommunikoida visiota ja luoda yhteistä kulttuuria sekä uusia tapoja ajatella, mitä yritys oikein on ja miltä sen pitäisi näyttää. On tärkeää ymmärtää, että virtuaalitiimin johtaminen vaatii ainakin osittain uudenlaista työskentelymallia ja johtamista. Kansainvälistyminen ja teknologian nopea kehittyminen tuovat uusia ulottuvuuksia samalla tuoden entistä tehokkaampia välineitä virtuaalijohtamiseen. Tulevaisuudessa voi olla entistä vähemmän merkitystä, mistä töitä fyysisesti tehdään, koska teknologia kehittyy koko ajan. Jotta virtuaalitiimien kaikkia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää, tulee kaikkien organisaatiossa keskittyä löytämään uusia digitaalisia tapoja tehdä töitä. Virtuaalijohtamisessa on tulevaisuudessa valtavasti mahdollisuuksia organisaatioille, jos teknologiaan ja henkilöstön virtuaalityöskentelyn taitoihin kiinnitetään huomiota. Lisäksi virtuaalityöskentelyn prosessien tulee toimia läpi koko yrityksen ja olla yhtenäisiä organisaation eri yksiköissä, jotta pystytään työskentelemään yli maarajojen sujuvasti yhdessä.

Haastatteluiden vähäisen määrän ja vain yhden tutkimuskohdeorganisaation käytön takia, tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää. Aihetta olisi voitu tutkia kvantitatiivisin metodein, jolloin otanta olisi ollut suurempi ja tulokset yleistettävämpiä. Myös kohdeorganisaatioita olisi voinut olla useita, jolloin tutkimuksen tulokset olisivat olleet paremmin yleistettävissä. Tutkimustuloksissa ei löytynyt eri kansalaisuuksien välillä hajontaa vastauksissa. Arvostava haastattelu aineistonkeruumenetelmänä tuo tässä tutkimuksessa organisaatiolle esiin eri mahdollisuuksia

virtuaalijohtamiseen liittyen, joita toivottavasti hyödynnetään kohdeyrityksen toiminnan kehittämisessä. Uskon, että tutkimuksen kohdeyrityksen henkilöstöosasto voi halutessaan tutkimuksen kautta ohjeistaa esimiehiä paremmin virtuaalijohtamisessa.

5.2 Jatkotutkimusideoita

Jatkotutkimusideana tulevaisuudessa tutkimus voisi keskittyä tarkemmin selvittämään, miten organisaatiot hyödyntävät virtuaalitiimien tuomia mahdollisuuksia organisaatioissa. Esimerkiksi hyödynnetäänkö tehokkuuden ja monipuolisen osaamisen tarjonnan mahdollisuuksia organisaatioissa? Verkostoituvatko virtuaalitiimiläiset paremmin kansainvälisesti kuin niin sanotut perinteiset tiimit? Toimiiko yhteishengen luominen yli maarajojen virtuaalitiimeissä? Tulevaisuudessa tutkimuksessa tulisi myös tarkastella miten virtuaalitiimien johtajille määritetään roolit ja tavoitteet. Tutkimustiedon avulla voitaisiin määrittää selkeät tavoitteet ja vaatimukset koulutukselle, sekä tiimin jäsenten ja tiiminvetäjien vuorovaikutustarpeista erilaisiin virtuaalitiimien toiminnan muotoihin.

Mielestäni Suomessa ei ole tutkittu riittävän paljon virtuaalitiimien johtamista kansainvälisissä organisaatioissa. Yksi jatkotutkimuksen aihealue voisi olla virtuaalijohtaminen useammassa kansainvälisessä organisaatiossa. Lisäksi Gilson ym. (2014, 11-19) mukaillen vastaisuudessa tutkimuksen tulisi keskittyä tarkastelemaan laajemmin virtuaalitiimejä eri aloilta, eri tyyppisistä organisaatioista, positioista ja osaamisenasteilta. Tulevaisuudessa tutkimuksessa tulisi myös selvittää miten ne sukupolvet, jotka ovat kasvaneet digitaalisten kommunikaatiovälineiden kanssa suhtautuvat virtuaalityöskentelyyn verrattuna muihin sukupolviin.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Avolio, B. J., Kahai, S. S. & Dodge, G.E. 2001. E-leadership: implications for theory, research and practise. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. 2014. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.

Bartunek, J.M., Rynes, S.L. & Ireland, R.D. 2006. What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, 49(1), 9-15.

Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. 2002. A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14-49.

Brewer, P. E. 2015. International Virtual Teams: Engineering Global Success. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. 2001. Qualitative Marketing Research. London: SAGE Publications Ltd.

Cooperrider, D.L., Whitney, D. & Stavros, J.M. 2008. Appreciative Inquiry Handbook. For Leaders of Change. Ohio & San Francisco: Crown Custom Publishing, Inc and Berret-Koehler Publishers, Inc.

De Rosa, D. & Lepsinger, R. 2010. Virtual teams success: a practical guide for working and leading from distance. San Francisco: Jossey-Bass.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative Methods in Business Research. London: SAGE Publications Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Greenberg, P.S., Greenberg, R.H. & Antonucci, Y.L. 2007. Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50, 325-333.

Gilson, L.L., Maynard, T.M., Jones Young, N.C., Vartiainen, M. & Hakonen M. 2014. Virtual Team Research: 10 Years, 10 Themes and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 1-25.

Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. 2005. Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hoch, J. E., Pearce, C. and Welzell, L. 2010. Is the Most Effective Team Leadership Shared? The Impact of Shared Leadership, Age Diversity, and Coordination on Team Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 105-116.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: Infor Oy.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. 2000. The Global Virtual Manager: A Prescription for success. *European Management journal*, 18(2), 183-194.
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. 2002. Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40.
- Kelley, E. & Kelloway, E. K. 2012. Context matters: testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437-449.
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia*, 1(8), 27-43.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lee-Kelley, L. 2006. Locus of control and attitudes to working in virtual teams. *International Journal of Project Management*, 24, 234-243.
- Lin, C., Standing, C. & Liu, Y-C. 2008. A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 45, 1031-1045.
- Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. 2004. Virtual teams: what do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835.
- Nunamaker Jr., J. F., Reinig, B. A., & Briggs, R. O. 2009. Principles for Effective Virtual Teamwork. *Communications Of The ACM*, 52(4), 113-117.

- Pearce, C. L. & Conger, J. A. 2003. Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pullan, P. 2016. Virtual Leadership. Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. London: Kogan Page Limited.
- Reed, J. 2007. Appreciative inquiry. Research for Change. California: Sage Publications, Inc.
- Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. 2007. Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 36(3), 259-273.
- Ruohomäki, V. & Koivisto, S. 2007. Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa: tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. *Työelämän tutkimus*, 1, 40-51.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa www-muodossa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html (Luettu 12.2.2017)
- Saarela-Kinnunen M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?. Teoksessa: Valli, R. ja Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Saari, J. 2016. Managing global virtual teams. Doctoral dissertation, Aalto university School of Business, Department of Management Studies. Aalto University publication series, 184/2016.
- Shin, Y. 2005. Conflict Resolution in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 34(4), 331-345.
- Snellman, C. L. 2014. Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- TUI Finland 2017. Yritystiedot. [TUI Finlandin internet-sivuilla] Saatavissa www-muodossa: URL:<http://www.tui.fi/tietoa-tuista/yritystiedot/> (Luettu 29.1.2017)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M. & Hendrickson, A. R. 1998. Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.

- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Ajan, paikan ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin.” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.
- Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa: Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Zaccaro, S. J. & Bader, P. 2003. E-leadership and the challenges of leading e-teams: minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.
- Zander, L., Zetting, P. & Mäkelä, K. 2013. Leading global virtual teams to success. *Organizational Dynamics*, 42(3), 228-237.
- Zigurs, I. 2003. Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity. *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351.

LIITE 1. Arvostavan haastattelun kysymykset / TUI Nordic

Arvostavan haastattelun kysymykset / TUI Nordic

Kysymysten avulla halutaan tuoda esiin näkökulma täydellisesti toimivasta virtuaaliorganisaatiosta ja sen mahdollisuuksista.

Taustat ("avaavat kysymykset")

- 1. Kerro omasta työhistoriastasi**
- 2. Kerro nykyisestä työstäsi ja ydinvastuualueistasi**
- 3. Kuvaile virtuaalitiimisi kokoonpanoa ja tehtäviä**
- 4. Mikä on tiimisi merkitys organisaatiolenne?**
- 5. Kuinka pidät yhteyttä virtuaalitiimisi kanssa? Mikä tapa on mielestäsi toimivin?**

1. Löytäminen (Discovery) -> Tunnistamisessa on tarkoitus löytää nykyisyyden huippuhetkiä ja antaa niille niiden ansaitsema arvostus.

- 1. Huippuhetket virtuaaliorganisaatioon siirtymisen jälkeen (organisaatiolle)**
 - a. Minkä kuvailisit olevan paras kokemus virtuaaliorganisaatioon siirtymisen jälkeen?
 - b. Mitkä ovat olleet virtuaalityöskentelyn huippuhetkiä organisaatiossa?
 - c. Minkälaisia mahdollisuuksia virtuaalityöskentelyyn siirtyminen on antanut organisaatiolle?
- 2. Henkilökohtaiset kokemukset virtuaaliorganisaatiosta**
 - a. Kerro yleisesti omista hyvistä kokemuksistasi organisaation virtuaalityöskentelyyn liittyen.
 - b. Mitä arvostat eniten itsessäsi ja työssäsi virtuaalitiimin jäsenenä?
- 3. Omat kokemukset virtuaalitiimin johtamisesta**
 - a. Mitkä ovat henkilökohtaisia onnistumisen kokemuksiasi virtuaalitiimin johtamisessa?
 - b. Mitä arvostat itse eniten virtuaalitiimisi työskentelyssä?
 - c. Millä keinoin olet itse pystynyt tukemaan virtuaalitiimisi toimintaa?

2. Unelmoiminen (Dream) -> Unelmoimisessa keskitytään siihen, mitä voisi olla.

- 1. Täydellinen virtuaaliorganisaatio**
 - a. Kuvittele työskenteleväsi täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa (jossa tekniikka yms. ei ole ongelma): Miten täydellinen virtuaaliorganisaatio mielestäsi toimii?
 - b. Minkälaista virtuaalijohtaminen voisi parhaimmillaan olla täydellisessä virtuaaliorganisaatiossa?
 - c. Minkälaisia mahdollisuuksia virtuaalijohtaminen mielestäsi antaa tulevaisuudessa organisaatiolle suhteessa kasvokkain johtamiseen?
- 2. Virtuaalitiimin johtaminen**
 - a. Millainen on hyvä virtuaalitiimin johtaja? Millainen virtuaalitiimin johtaja itse haluaisit olla?
 - b. Miten toimisi unelma virtuaalitiimi? Minkälaisista tiimiläisistä se koostuisi ja mitä se tekisi?